A TERCEIRA DE UMA SÉRIE

EDIÇÃO DE ANIVERSÁRIO

EXAME

Abril

50 ANOS

NASCE A CIDADE DO FUTURO

Sustentáveis. Inovadoras. Boas para viver, trabalhar e empreender. Em todo o mundo estão brotando exemplos com esses ideais. Veja o que nossas cidades podem aprender com as experiências globais

COM REPORTAGENS EM SHENZHEN (CHINA), MELBOURNE (AUSTRÁLIA), NOVA YORK E SÃO FRANCISCO (ESTADOS UNIDOS), E MEDELLÍN (COLÔMBIA)
+ RANKING 2017 DAS MELHORES CIDADES BRASILEIRAS PARA FAZER NEGÓCIO

bbi.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022

SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099

Ouvidoria: 0800 727 9933

Leo Burnett Tailor Made

Três pontos
de vista distintos.
E uma só escolha.

Bradesco BBI

Pela segunda vez consecutiva, eleito o melhor
e mais inovador banco de investimento.
E, é claro, pela segunda vez consecutiva, agradecemos
aos nossos clientes, sem os quais isso não seria possivel.

The Banker
Investment Banking Awards 2017
MOST INNOVATIVE INVESTMENT BANK OF THE YEAR FROM LATIN AMERICA

O Banco Mais Inovador da América Latina.
(The Banker Group Financial Times)

BEST INVESTMENT BANK AWARD 2017
GLOBAL FINANCE

O Melhor Banco de Investimento no Brasil.
(Global Finance)

EUROMONEY
AWARDS FOR EXCELLENCE
2017

O Melhor Banco de Investimento no Brasil.
(Euromoney)

Em 1977 essa era nossa startup

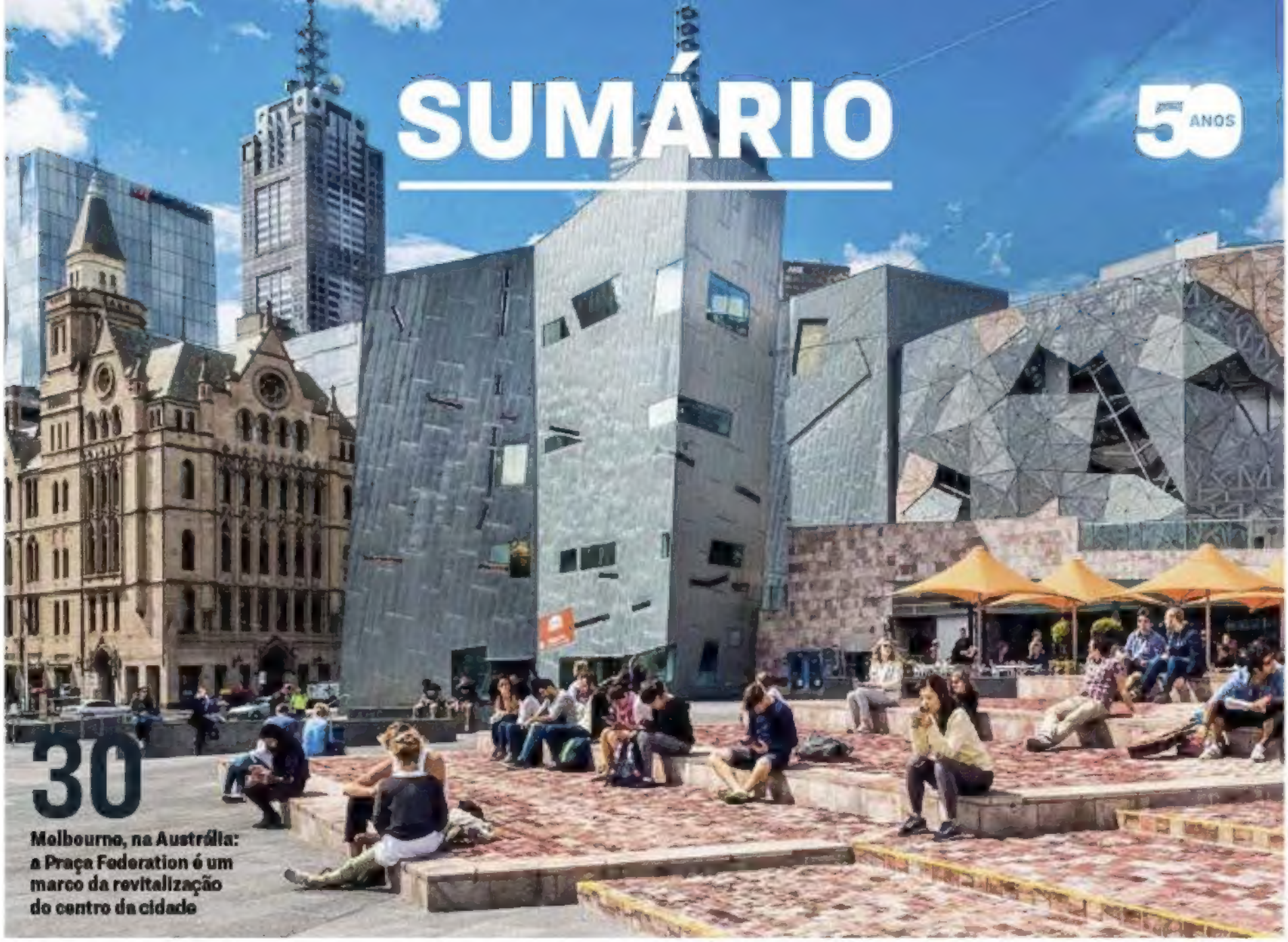
O Boticário foi criado há 40 anos a partir de uma batedeira de cozinha que, misturando ingredientes, deu vida a um dos nomes mais queridos do Brasil e à maior rede de franquias em perfumaria e cosméticos do mundo. Seguimos inovando e surpreendendo com a criação de outras marcas, como Eudora, *quem disse, berenice?* e The Beauty Box, olhando o mundo com o mesmo entusiasmo dos tempos da batedeira. Dessa forma, também criamos o Grupo Boticário, com mais de 9 mil colaboradores diretos e 30 mil indiretos, contando com nossa rede de franquias. Um grupo com vocação para enxergar oportunidades onde os outros veem apenas batedeiras.

grupo boticário
beleza é o que a gente faz

oBoticário eudora The Beauty Box

Molbet
nativ SPA

SUMÁRIO



30

Melbourne, na Austrália: a Praça Federation é um marco da revitalização do centro da cidade

FOTO WALTER BIBIKOW/GETTY IMAGES

NASCE A CIDADE DO FUTURO

29 Nasce a cidade ideal
No futuro, ela deverá ser sustentável dos pontos de vista econômico, social e ambiental

30 A guinada de Melbourne
A metrópole australiana, que já foi tida como inabitável, agora é a melhor do mundo para viver — e deverá dobrar de tamanho até 2051

42 São Francisco, a capital do Vale do Silício As empresas da nova economia querem estar na cidade que reúne talentos, capital e uma cultura de inovação sem paralelo no resto do mundo

52 Medellín, menos violenta e mais próspera O combate ao crime organizado iniciou uma virada na cidade colombiana

62 Entrevista: Bruce Katz Quanto mais as prefeituras forem independentes da autoridade federal, melhor para os cidadãos

68 Nova York, a cidade que nasceu global A vocação cosmopolita e o novo foco em inovação a credenciam para continuar no topo do mundo

76 Shenzhen, projetada para um novo mundo Cidades planejadas e sustentáveis, como a chinesa, brotam do zero mundo afora

84 As cidades brasileiras avançam Cada vez mais municípios planejam seu desenvolvimento com metas de longo prazo

OFERECIMENTO

Sistema Fecomércio RJ Sesc Senac | Sesc

APOIO

Governo do Estado do Ceará

PATROCÍNIO PRATA

Embratel GPA

PATROCÍNIO OURO

SENAI Iniciativa da CNI - Confederação Nacional da Indústria

SESI Iniciativa da CNI - Confederação Nacional da Indústria

100

Fábrica da Promip, no interior de São Paulo: a startup utiliza tecnologia de ponta para fazer controle biológico

GERMANO LÜDERS

BRASIL

94 **Educação** Estudos mostram que investir nos primeiros anos de vida traz um alto retorno socioeconômico

100 **Agronegócio** As tecnologias digitais avançam entre os produtores rurais brasileiros — o que pode ajudar a alimentar o mundo com mais sustentabilidade e transparência

NEGÓCIOS

108 **Energia** Prejuízos, dívida, um banco pouco disposto a negociar e acionistas sem dinheiro para bancar as perdas. Essa é a situação da hidrelétrica Santo Antônio

114 **Perfil** Depois de vender sua rede de escolas de idiomas, o empresário Carlos Wizard já investiu 650 milhões de reais em outros negócios

PME

118 **Farmacêutica** Comprada pela gestora Pátria, a Natulab, que fabrica remédios fitoterápicos, cresceu bem mais do que os concorrentes depois de uma reestruturação penosa

NEGÓCIOS GLOBAIS

126 **Economia** Depois de uma década de crescimento baixo, a economia dos países ricos volta a dar sinais de recuperação acelerada

SUSTENTABILIDADE

132 **Moda** Varejistas reagem à pressão dos consumidores sobre a lógica do fast fashion — o incentivo do descarte rápido das peças

IDEIAS

140 **Livro** O embaixador Rubens Ricupero faz uma reflexão sobre a política e as relações exteriores do Brasil

SEÇÕES

Carta de EXAME	14
Cartas & E-mails	18
Primeiro Lugar	22
Vida Real **J.R. Guzzo**	108
Visão Global	120
Como Fazer	130
Seu Dinheiro	138
Sete Perguntas	148

REVISTA QUINZENAL | ANO 51 | Nº 19 | EDIÇÃO 1147
11 DE OUTUBRO DE 2017

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 134 381 EXEMPLARES

CAPA: Ilustração Denis Freitas

Chegou a nova família Delivery.
Sob medida para os dias de hoje.

Acesse: NovoDelivery.com.br

Nunca o conceito de cabine avançada foi tão adequado.

Uma marca da MAN Latin America.
www.man-la.com

Totalmente renovado

- Novo design moderno e robusto
- Novo câmbio de 6 marchas
- Novo chassis modular
- Novos retrovisores modernos e funcionais
- Nova coluna de direção ajustável
- Novo painel com computador de bordo

Caminhões Ônibus

COMO CONTATAR EXAME

ASSINATURAS

Para assinar

Site: www.assineabril.com
Grande São Paulo: (11) 3347-2121
Demais localidades: 0800-7752145
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote

E-mail: assinaturacorporativa@abril.com.br
Grande São Paulo: (11) 3990-2120
De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre o pagamento ou a entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.

Grande São Paulo: (11) 5087-2112
Demais localidades: 0800-7752112
De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas
Fax (11) 5087-2100

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens de EXAME, acesse www.abrilstock.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.

REALESES

releases.exame@abril.com.br

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas:
redacao.exame@abril.com.br
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP
Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PRÉVIA EXAME

Receba por e-mail os destaques da próxima edição. Cadastre-se em nosso site:
www.exame.com.br

Anuncie em EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:
publicidade.exame@abril.com.br
Tel. (11) 3037-5922 – **São Paulo**
(21) 2546-8100 – **Rio de Janeiro**
(11) 3037-5759 – **Outras praças**
(11) 3037-5679 – **Internacional**
www.abril.com.br/trabalheconosco

EDITORA Abril
Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli e Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Livia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretor Editorial Exame: André Lahóz Mendonça de Barros

EXAME

Diretor de Redação: André Lahóz Mendonça de Barros
Redator-Chefe: José Roberto Caetano

Editores Executivos: Cristiane Mano, Eduardo Salgado, Giuliana Napolitano, Lucas Amorim **Editores:** Ernesto Yoshida, Fabiane Stefano, Filipe Serrano **Repórteres:** Aline Scherer, Flavia Furlan, Leo Branco, Luciano Pádua, Maria Luiza Filgueiras, Marina Filippe, Naiara Bertão, Patrícia Valle, Renata Vieira **EXAME Hoje:** Rafael Kato (editor), Camila Almeida, Gian Kojikovski, Leticia Toledo, Raphael Martins, Thiago Lavado (repórteres) **Núcleo de Revisão:** Irana Travenzim (chefe), Gilberto Nunes, Mauricio José de Oliveira, Vânia Baptista Valente

Diretora de Arte: Roseli de Almeida

Editora de Arte: Carolina Gehlen **Editora:** Carmen Fukunari **Designers:** Camila Santiago Santos, Maria Teresa Cadeo, Marilia dos Santos Reis, Renata Toscano **Fotografia:** Germano Lüders (editor), Lara Berenguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores) **CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe) Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes

EXAME.com

Redator-Chefe: Mauricio Grego **Editores:** Talita Abrantes, Tatiana Vaz **Editores Assistentes:** Anderson Figo, Camila Pati, Diogo Max, Guilherme Dearo, João Pedro Caleiro, Ligia Tuon, Victor Caputo **Repórteres:** Claudia Gasparini, Daniela Barbosa, Gabriela Ruic, Julia Lewgoy, Karin Salomão, Karla Mamona, Lucas Agrela, Luisa Granato, Luiza Calegari, Mariana Desidério, Marinna Fonseca, Marilia Almeida, Rita Azevedo, Valéria Bretas, Vanessa Barbosa **Infografistas:** Raphaela Sereno, Rodrigo Sanches

www.exame.com.br

PUBLICIDADE Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Marcus Ferreira, Renata Miolli, Renato Mascarenhas, (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), Rafael Ferreira (Moda, Decoração e Construção), William Hagopian (Regionais), André Beck (Colaboração em Direção de Publicidade - Rio de Janeiro), Christiane Martinez (Agências de PR e Associações), George Fauci (Colaboração em Direção de Publicidade - Brasília) **ABRIL BRANDED CONTENT** Patrícia Weiss **ASSINATURAS** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vado (SAC), Ícaro Freitas (Circulação Avulsas), Luci Silva (Relacionamento e Gestão Comercial), Patrícia Frangioni (Comunicação), Rodrigo Chinaglia (Produtos), Wilson Paschoal (Canais de Vendas) **MARKETING DE MARCAS** Carolina Ruressi (Eventos), Cinthia Obrochi (Estilo de Vida e Femininas), Thaís Rocha (Veja e Vejinhas) **ESTRATÉGIA DIGITAL** Edson Fernão **MERCADO/BI** Rafael Gajardo **OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE DIGITAL** Renata Guimarães **SEO** Isabela Sperandio **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Aitton Lopes **PRODUTO** Renata Gomes **VÍDEO** André Vaisman (Colaboração em Direção de Vídeo), Alexandre de Oliveira (Técnico e Editorial), Rudah Peran (Arte e Corporativo) e Silvio Navarro (Informação) **MARKETING CORPORATIVO** Mauricio Panfilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Porteiro (Licenças), Thiago Barros (Relações com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRES** Valter Sabino **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Fávilla, Adriana Kanna, Emilene Pires e Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios) **RELAÇÕES CORPORATIVAS** Douglas Cantu (Gerente de Relações Públicas)

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000 **Publicidade** São Paulo e informações sobre os representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

EXAME 1.147 (ISSN 0102-2183), ano 51, nº 10, é uma publicação quinzenal da Editora Abril. Edições anteriores: venda exclusiva em bancas pelo preço da última edição. Solicite a seu jornaleiro. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. **EXAME** não admite publicidade redacional.

Serviço ao Assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-775-2112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-775-2145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA GRÁFICA ABRIL
Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, CEP 02909-900, Freguesia do Ó, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

Abril MÍDIA S.A.

Presidente da AbrilPar: Giancarlo Civita
Presidente do Grupo Abril: Walter Longo
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia
Diretora Corporativa de Recursos Humanos: Claudia Ribeiro
www.abril.com.br

Shopping JK Iguatemi - São Paulo
Shopping Iguatemi - Porto Alegre
calvinklein.com.br

CONECTIVIDADE

HUB

DE CONEXÕES DIGITAIS

+PRÓXIMO

DO MUNDO

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Venha investir em um Estado **INOVADOR, COMPETITIVO e SUSTENTÁVEL.**

CEARÁ

NOVAS IDEIAS, NOVAS CONQUISTAS.

CARTA DE EXAME

FERNANDO LÔDERO

RUBENS CHAVES/FUTURA PRESS/AGÊNCIA IMAGENS

O prêmio Nobel de Economia James Heckman, especialista em educação infantil, e um parque público na cidade de São Paulo: lições valiosas

Inspirações para um futuro melhor

Para a maioria das pessoas atualmente, não há como conceber a vida se não numa cidade. No país, 180 milhões de brasileiros, de um total próximo a 210 milhões, moram e passam praticamente todo o seu tempo dentro de áreas urbanas — da pequena e tranquila Serra da Saudade, na região central de Minas Gerais, com 825 habitantes, à frenética São Paulo, com mais de 12 milhões. Mais que concentrar as pessoas, as cidades também centralizam a produção de riqueza, e isso só tem crescido à medida que os serviços e a tecnologia vão se tornando cada vez mais importantes na composição do produto interno bruto dos países. Seu poder, econômico e político, cresceu a tal ponto que, como nota o especialista americano Bruce Katz, vice-presidente do centro de estudos Brookings Institution, de Washington, "em última análise, não há uma economia americana, brasileira ou chinesa. As economias nacionais são a soma das economias municipais". A consequência é que uma rede de cidades interconectadas dita hoje o que de mais relevante ocorre no mundo. Nelas se decidem os rumos da política e se discutem a diversidade, a desigualdade e a sustentabilidade. Nelas se define a competitividade econômica dos próprios países. Nelas acontece a inovação que vai moldar o futuro.

Essas observações justificam por que esta edição especial, a terceira da série comemorativa de 50 anos de EXAME, é dedicada ao tema das cidades — as do presente e as que desejamos ter à frente. Uma entrevista com Bruce Katz é parte do pacote de 46 páginas que apresentamos a seguir. Junto, o leitor encontrará as reportagens que nossa equipe fez mundo afora, em cidades que se destacam em vários aspectos. São elas: a australiana Melbourne, líder de um ranking que classifica as metrópoles por qualidade de vida; a mais globalizada, Nova York; a capital do Vale do Silício e da inovação, São Francisco; a chinesa projetada como modelo para o futuro, Shenzhen; e a cidade que venceu o crime organizado, a colombiana Medellín — com valiosas lições para nossas capitais, como o Rio de Janeiro, às voltas com uma grave crise de insegurança. O bloco também traz reportagens com cidades brasileiras — e apresentamos nosso exclusivo ranking anual das melhores para fazer negócio no Brasil.

As cidades serão melhores para viver, trabalhar e empreender se seus habitantes também evoluírem. Uma maneira de preparar cidadãos melhores é dar às novas gerações os estímulos certos o mais cedo possível. A questão foi abordada por uma autoridade mundial no assunto, o americano James Heckman, prêmio Nobel de Economia que se dedica ao estudo da diferença que faz a boa educação nos primeiros anos de vida para o indivíduo e para a sociedade. Sua visão inspiradora foi apresentada no fórum Os Desafios da Primeira Infância, promovido por EXAME e VEJA em São Paulo no dia 25 de setembro e retratado em reportagem desta edição. Boa leitura.

Safrapay

Aproveite as vendas do Dia das Crianças, a 4ª maior data do comércio, com um parceiro que tem taxas imbatíveis.

0% de taxa e aluguel grátis por **60 dias*** e taxas de **0,98%** para débito e **1,48%** para crédito à vista por **120 dias****.

E ainda oferece:

- **Atendimento diferenciado**
- **Acesso ao portfólio Safra**
- **Informações transparentes**

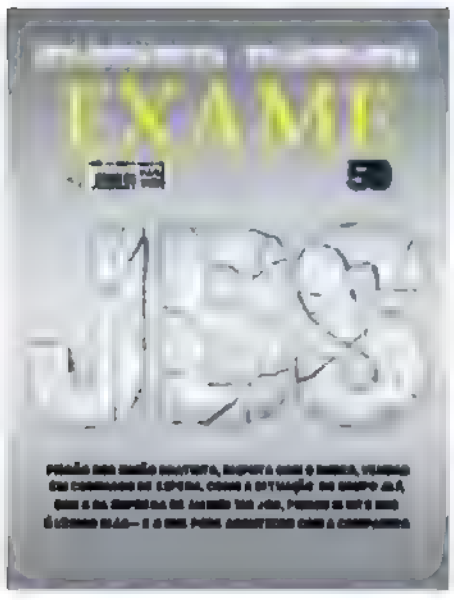
SafraPay.
Agora você tem opção.

Consulte condições no site WWW.SAFRAPAY.COM.BR
Central de Relacionamento: 0300 100 2100
(24 horas por dia, 7 dias por semana)

Safra
Tradição Secular de Segurança

*Isenção total do aluguel de máquina e taxa de transação (MDR) de 0% para os primeiros R$ 100 mil vendidos a cada 30 dias, por 60 dias. **Para vendas acumuladas em até R$ 2 milhões a cada 30 dias, por 120 dias. Após os 120 dias, taxas aplicadas conforme contratação. Condições válidas a partir da primeira transação a ocorrer até 31/10/17. A aceitação do credenciamento está condicionada à análise cadastral segundo as políticas de admissibilidade do Safra. "Quarta maior data" segundo a Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (Fecomércio-RJ) e o Instituto Ipsos (2016). SAC: 0800 772 5755 (24 horas por dia, 7 dias por semana). Ouvidoria: 0800 770 1236 (dias úteis, das 9h às 18h).

CARTAS & E-MAILS



A delicada crise da JBS

Hoje, o principal problema da JBS são os próprios donos, que se meteram num beco sem saída ao acharem que mandavam no país (*A JBS sem eles*, 27 de setembro). Muita gente ainda vai sofrer, mas a empresa — por causa do tamanho e do enorme potencial — não deve desaparecer. Afinal, ela tem bases sólidas, especialmente nos Estados Unidos, e os acordos devem trazer menos preocupações na área administrativa. O sobe e desce das ações também vai continuar. Que pelo menos os empregos não sejam fortemente prejudicados. Isso é vital para as famílias e para o país.

Antonio José Marques
Rio de Janeiro, RJ

A reportagem de capa da revista EXAME traz uma visão especulativa e que não condiz com a realidade da JBS. A informação de que a situação da JBS piorou muito não reflete os resultados da companhia. A JBS alcançou no ano passado receita de 170 bilhões de reais, a maior de sua história, demonstrando a força de sua operação em todo o mundo. Além disso, encerrou o segundo trimestre com lucro de 309,8 milhões de reais, o mais alto entre as empresas de seu segmento na B3. O desempenho no período de julho a setembro aponta para um resultado expressivo, com as operações prosseguindo normalmente. As vendas de ativos da JBS visam reforçar a estrutura financeira da companhia, que acordou com os bancos chegar ao fim de 2018 com índice de endividamento (relação entre dívida líquida e Ebitda) de 3,5 vezes. Por fim, a decisão de nomear José Batista Sobrinho como diretor-presidente foi tomada por unanimidade em reunião do conselho de administração, realizada às 19 horas e não na "calada da noite".

Assessoria de comunicação da JBS

A matéria de capa sobre a J&F tenta criar uma imagem de risco que entra em conflito com os fatos. Por exemplo, o programa de desinvestimento avança com muito sucesso. No mesmo dia em que a revista chegou às bancas levantando dúvidas sobre a conclusão da venda da Alpargatas, a Itaúsa publicou fato relevante anunciando que completou a compra. A venda da Eldorado Brasil também avançou de maneira decisiva no fim de setembro com a transferência da primeira parte das ações da J&F para a Paper Excellence. E a mexicana Lala reafirmou publicamente o interesse em completar a aquisição da Vigor. A qualidade das empresas e a excelência dos colaboradores e de todo o time do grupo J&F explicam a rápida atração de compradores. A respeito do acordo de leniência acertado pela J&F com o Ministério Público Federal, não há nenhum indicativo de que será revisto. O grupo J&F reafirma sua confiança na Justiça brasileira e manifesta a seus acionistas, investidores e colaboradores a certeza de que uma organização solidamente construída ao longo de décadas continuará cumprindo sua missão de contribuir para o desenvolvimento do Brasil.

Assessoria de imprensa do grupo J&F

EXAME CEO

Parabéns pela última edição da revista EXAME CEO (*O futuro da indústria*, setembro de 2017), em que vários colaboradores analisam as consequências da automação da indústria, como a redução dos empregos e da renda dos trabalhadores. Este novo modelo industrial é irreversível e, como alguns especialistas salientaram, o homem encontrará novas oportunidades de trabalho.

Antônio Faria
Ouro Fino, MG

PRIMEIRA INFÂNCIA

Estive no evento Os Desafios da Primeira Infância, organizado pelas revistas EXAME e VEJA no dia 25 de setembro, e achei extraordinário. As pesquisas de James Heckman, Prêmio Nobel de Economia e palestrante do evento, validam o que estamos fazendo no Brasil com as escolas da Eduinvest para a classe C.

Marco Gregori
Presidente do grupo Eduinvest

CORREÇÃO

A processadora de carnes Moy Park é europeia (*A JBS sem eles*, 27 de setembro).

Comentários sobre o conteúdo editorial de EXAME, sugestões e críticas a reportagens

redacao.exame@abril.com.br

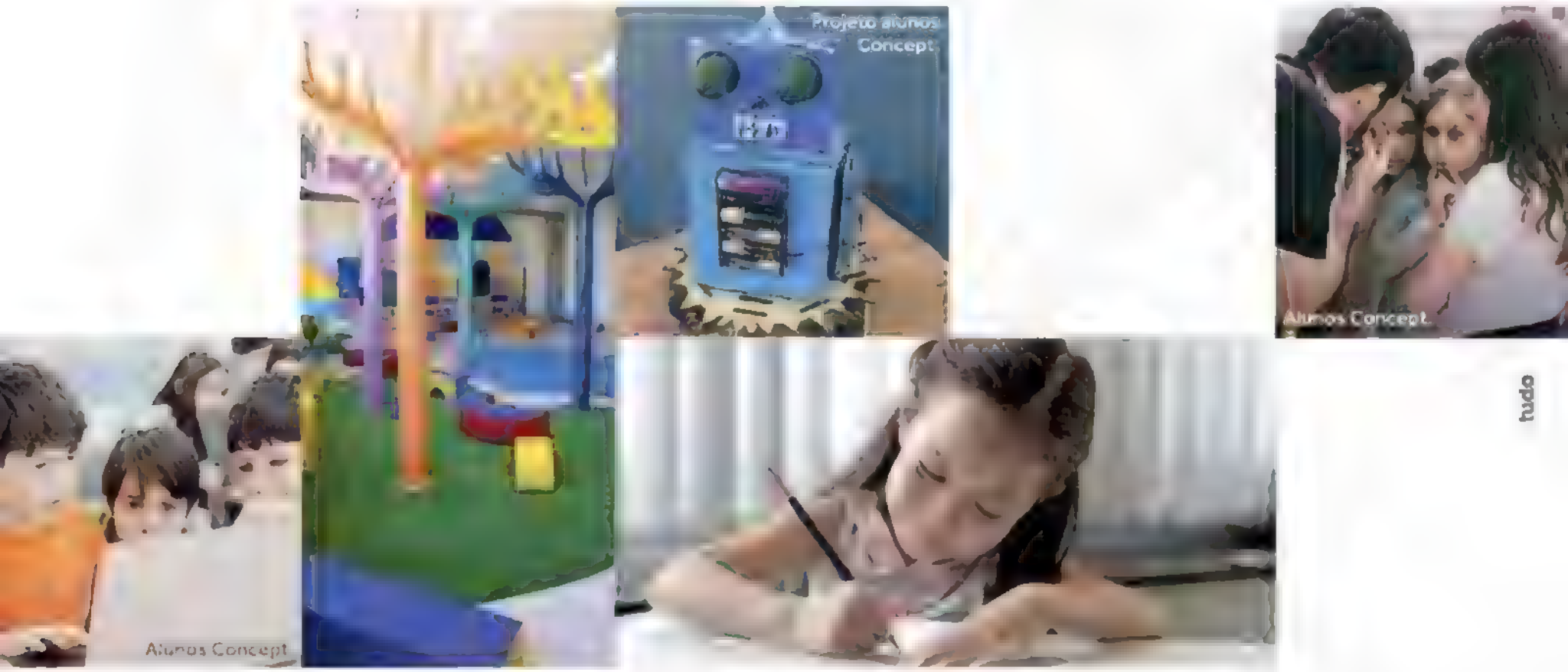
Fax (11) 3037-2027, Caixa Postal 11079, CEP 05422-970, São Paulo, SP

O ENSINO NÃO PODE
FICAR RESTRITO À SALA
DE AULA NUM MUNDO QUE
PENSA FORA DA CAIXA.

CHEGA A SÃO PAULO O
MAIS AVANÇADO SISTEMA
DE ENSINO QUE ESTA
CIDADE JÁ VIU.

NÓS PREPARAMOS
NOSSOS ALUNOS PARA UM
MUNDO VOLÁTIL, INCERTO,
COMPLEXO E AMBÍGUO.
MAS TAMBÉM PARA
UM MUNDO SURPREENDENTE,
EMOCIONANTE,
HUMANO E DIVERTIDO.

Antever o invisível. Reconhecer o inexistente. Essas serão algumas das habilidades cada vez mais exigidas no mundo, desde já. Um mundo que inventa e desinventa profissões, troca humanos por máquinas e confia operações delicadas à inteligência artificial. Baseado nessa realidade, que nos maravilha e ameaça, o Grupo SEB criou a Escola Concept. Única no Brasil, inspirada nas escolas mais avançadas da Europa, Ásia e Estados Unidos. Arquitetada para buscar, hoje, respostas às questões que o mundo proporá ao seu filho amanhã. Uma metodologia que coloca o aluno em contato direto com o conhecimento a cada instante, em qualquer ambiente da escola ou fora dela, conduzindo ele mesmo seus estudos, conectando naturalmente o aprendizado ao significado de aprender. De um modo divertido, surpreendente, emocionante, humano, sabendo que sua consciência ajudará a construir também a consciência desse novo mundo.



tudo

escola
CONCEPT

APRENDENDO O SENTIDO DE APRENDER.

Av. 9 de Julho, 5520 • Jardim Paulista • CEP 01406 200 • Tel.: 0800 950 5520 • www.escolaconcept.com.br

Apresentado por SESI E SENAI

CONSTRUINDO AS CIDADES DO FUTURO

O setor industrial brasileiro contribui para a formação de ambientes sustentáveis, que brotam pela qualidade de vida dos cidadãos e pelo uso racional dos recursos naturais

ILUSTRAÇÃO LASCA STUDIO

FUTURO DAS CIDADES ESTÁ NA SUSTENTABILIDADE. Isso significa que espaços de trabalho e moradia terão que evoluir para melhorar a qualidade de vida da população e sua relação com o meio ambiente. Para isso, é fundamental investir em uma vasta gama de fatores, como sistemas inteligentes e interconectados de gestão, eficiência energética, mobilidade urbana, gestão de resíduos, acessibilidade e serviços essenciais – saneamento básico, educação e saúde. Combinados, esses elementos também garantem maior produtividade, sem a qual qualquer país vai perder competitividade ao longo do século 21.

A indústria brasileira tem muito a oferecer – e a ganhar – com esse investimento em sustentabilidade. "Temos um potencial extraordinário para desenvolver soluções, na medida em que os governos atraiam projetos de inovação para resolver seus desafios", afirma José Augusto Fernandes, diretor de políticas e estratégia da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Para Mônica Messenberg, diretora de relações institucionais da CNI, as cidades precisam de gestão integrada, com ações de saneamento, energia e mobilidade coordenadas por um sistema de governança articulado, com visão de longo prazo e participação do setor privado. "A tecnologia está disponível, mas necessitamos de regras claras que garantam a segurança do investimento", afirma.

CASOS EXEMPLARES

CINCO INICIATIVAS DEMONSTRAM COMO A SUSTENTABILIDADE FAZ PARTE DA ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Centros de Inovação do Sesi

O Serviço Social da Indústria (Sesi) investe 35 milhões de reais para aumentar a segurança no ambiente de trabalho e melhorar a saúde do empregado. Destaque para os Centros de Inovação, que atualmente desenvolvem 19 projetos em 33 empresas. Ao todo, são oito Centros de Inovação, em áreas como economia para saúde, fatores psicossociais, longevidade e produtividade e sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho.

Tetra Pak

A empresa de tecnologia para embalagens de alimentos e bebidas elabora produtos com base em processo que ajuda a garantir, ainda em seu desenvolvimento, que o impacto ambiental seja calculado e atenuado antes de ir ao mercado.

Aquapolo

O Aquapolo, parceria entre a BRK Ambiental e a Sabesp, usa tecnologia de ponta para fornecer 650 litros de água de reúso por segundo para o Polo Petroquímico da Região do ABC Paulista. Isso equivale ao abastecimento de uma cidade de 500 000 habitantes.

Green Eletron

Desenvolvida pela Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee), a Green Eletron é uma gestora de logística reversa de eletroeletrônicos. Desde que surgiu, em abril de 2016, vem ganhando a adesão de grandes empresas do setor eletroeletrônico.

Alumar

Inaugurado em 1984 por Alcoa, BHP Billiton e RioTinto Alcan, o Consórcio de Alumínio do Maranhão (Alumar) opera um modelo de gestão rigoroso. Um circuito fechado faz recircular a água da produção e os tijolos refratários são doados à prefeitura de São Luís, que os usa para pavimentar ruas.

EM BUSCA DE SOLUÇÕES

A INDÚSTRIA BRASILEIRA VEM OFERECENDO UMA SÉRIE DE RESPOSTAS PARA CINCO GARGALOS QUE, NESTE MOMENTO, DIFICULTAM O AVANÇO DA SUSTENTABILIDADE NO PAÍS

SANEAMENTO BÁSICO A CNI defende a participação da iniciativa privada para alavancar o setor, que necessita saltar de 9,3 bilhões de reais para 15,2 bilhões de reais de investimento anual na área.

ENERGIA Vários setores avançam em projetos de eficiência. "Trabalhamos para modernizar equipamentos que garantam o consumo inteligente", diz Ennio Marcus Brandão Fonseca, presidente do Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico.

MOBILIDADE URBANA A CNI recomenda investimentos em transporte público de alto rendimento, a urbanização de áreas de ocupação informal e a contenção do adensamento demográfico no Brasil.

RESÍDUOS A indústria contribui por meio de reutilização, reciclagem, aproveitamento energético, substituições de matérias-primas e uso de embalagens mais sustentáveis e métodos mais eficientes de produção.

QUALIDADE DE VIDA Enquanto os Centros de Inovação do Sesi atendem às demandas industriais por ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis e educação básica e continuada do trabalhador, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) contribui para a formação profissional de milhões de brasileiros. "Para participar das cadeias globais de valor, será preciso profissionais altamente qualificados", destaca Rafael Lucchesi, diretor-geral do Senai.

PRIMEIRO LUGAR

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS | maria.filgueiras@abril.com.br
COM REPORTAGEM DE GIULIANA NAPOLITANO E LUCAS AMORIM

CLAUDIO RISSI

Fábrica da Unipar: o controlador está de volta

UNIPAR

A confusão só começou

Com a volta do empresário Frank Geyer ao controle da petroquímica Unipar, que se dará em novembro, a empresa deve passar por mudanças. Geyer pretende trocar dois conselheiros. Um terceiro assento no conselho de administração deve ser ocupado pelo investidor Luiz Barsi, segundo maior acionista da Unipar, com 16% do capital, e um dos maiores apoiadores de Geyer. Até aí, tudo normal. O problema é que Barsi pode ter um embate com a Unipar, originado no período da gestão anterior. Há cerca de um mês, a empresa enviou uma carta à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) dizendo que havia indícios de movimentação suspeita da corretora Elite, usada por Barsi para fazer suas operações. A Elite teria comprado ações da Unipar logo depois de uma reunião do conselho em que foram discutidos os resultados positivos que a empresa apresentaria — e antes de serem divulgados. Barsi diz que a acusação é uma artimanha da gestão anterior para assustar os acionistas minoritários. Afirma ainda que dá ordens de compra de ações da Unipar a um mesmo preço todos os dias, e que elas estão à disposição da CVM. Frank Geyer é herdeiro da Unipar e se afastou da empresa em agosto de 2016, quando fechou um acordo de delação premiada com o Ministério Público Federal, por ter participado de um esquema de corrupção com a Petrobras. Por isso, ele repassou o controle à gestora Estáter, que ficou responsável por reestruturar a companhia. Hoje, a Unipar é mais lucrativa. Também renegociou suas dívidas. Mas, com pelo menos um banco, o Santander, a renegociação de dívida previa que a cobrança poderia ser antecipada em caso de troca de controle da petroquímica. Geyer tenta mostrar que sua volta à empresa não configura tal mudança.

METRÓPOLES CONECTADAS

Sensores, dados e conexão vêm ajudando muitas metrópoles a otimizar recursos e prestar melhores serviços às pessoas

ILUSTRAÇÃO **GUILHERME HENRIQUE**

ATUALMENTE, 54% DA POPULAÇÃO mundial vive em grandes cidades, de acordo com a Organização das Nações Unidas. O percentual deve atingir 66% até 2050. América do Sul e América do Norte são os mais urbanizados dos cinco continentes, com 83% e 82% da população já vivendo em áreas urbanas. Desses dados surge uma pergunta desafiadora. Como as grandes cidades sobreviverão ao caos do trânsito, da violência e da escassez de recursos no futuro? A resposta pode ser mais simples – e presente – do que você imagina: tecnologia. "A tendência é que as grandes metrópoles sejam inteligentes e usem intensamente serviços e plataformas de comunicação e informação como internet das coisas, big data e cloud computing para planejar espaços, detectar problemas e solucioná-los com agilidade", afirma Ney Acyr, diretor executivo da Embratel.

As cidades buscarão cada vez mais eficiência com o uso de sensores para monitorar trânsito, fornecimento de água e energia, por exemplo. Além de permitirem ações imediatas, os dados coletados pelos sensores ajudarão a criar estratégias para dar mais qualidade de vida para a população. Toda essa inteligência será suportada por uma infraestrutura de cabos, fibra óptica, internet e rede de celulares. Parece futurista, mas muitas tecnologias já estão em operação em cidades como Nova York, Londres e Paris, que lideram o ranking IESE Cities in Motion Index (CIMI) 2017, da IESE Business School.

INOVAÇÃO NOS CENTROS URBANOS

VEJA ALGUNS EXEMPLOS DE COMO A TECNOLOGIA PODE MELHORAR A VIDA DOS CIDADÃOS

SEGURANÇA
O monitoramento de câmeras em vias públicas auxilia a detecção e a resolução de problemas de segurança em tempo real.

MOBILIDADE
Semáforos inteligentes, conectados a uma central, informam sobre seu funcionamento. Em caso de panes, a central é avisada automaticamente e o conserto pode ser feito de forma imediata. Aplicativos e painéis informam à população o horário de chegada de ônibus e trens. Dados históricos são analisados para prever a demanda do uso do transporte público e otimizar a oferta.

LIMPEZA
Sensores instalados em cestos de lixo indicam a necessidade de coleta. Bueiros com sensores volumétricos soam alertas quando estão próximos da saturação para otimizar a limpeza.

FORNECIMENTO
O monitoramento da rede de distribuição de água identifica rompimentos e pressão de bombeamento. Da mesma forma, sensores conectados à central elétrica detectam ligações clandestinas e interrupções do serviço.

PRODUZIDO POR ABRIL BRANDED CONTENT

LUCAS LACAZ RUIZ/FOLHAPRESS

PETROBRAS

A NEGOCIAÇÃO DO GASODUTO AVANÇOU

O processo de venda da Transportadora Associada de Gás (TAG), empresa de gasodutos da Petrobras, começou oficialmente há apenas um mês, mas está andando rápido. Pelo menos quatro interessados já começaram a discutir suas propostas com a empresa e com o banco Santander, que assessora a estatal na venda: o fundo árabe Mubadala, a empresa de investimentos Itaúsa, o fundo americano Blackrock e a Engie, maior geradora privada de energia do país. A TAG é a maior empresa de gasodutos do Brasil, com uma rede de mais de 4 000 quilômetros. A companhia é avaliada entre 12 e 15 bilhões de dólares — pelo tamanho da transação, alguns interessados discutem a formação de um consórcio para o lance final.

EDUCAÇÃO

NA HORA ERRADA

Contrariando a expectativa, as ações da empresa de educação Estácio dispararam desde que o Cade vetou a fusão com a concorrente Kroton. Em outubro, o valor de mercado passou, pela primeira vez, dos 10 bilhões de reais. Um investidor não gostou: o empresário Chaim Zaher, que vendeu suas ações no fim de agosto ao fundo Advent, por 430 milhões de reais. Hoje, teria 240 milhões a mais.

ENERGIA

EÓLICAS À VENDA

O fundo americano Denham Capital contratou o banco Credit Suisse para vender sua participação na empresa Rio Energy, geradora de energia eólica. Procurado, o Denham diz que continua "comprometido com o mercado eólico".

CAPTAÇÕES

A ONDA DA DÍVIDA

A queda dos juros está levando mais empresas a emitir títulos para captar recursos. Em outubro, há sete operações programadas, que somam 4,3 bilhões de reais, como as da incorporadora Even e as da empresa de energia Equatorial.

RAFAEL ARBEX/ESTADÃO CONTEÚDO

JBS

ELE VAI VOLTAR?

O empresário Wesley Batista está preso há mais de 20 dias. De lá para cá, a JBS, empresa que presidia, fez um rearranjo na estrutura de comando. Mas pessoas próximas aos Batista afirmam que a família não cogita manter Wesley afastado da JBS quando sair da prisão — já que é jovem e dedicou a vida à empresa, de controle familiar. O afastamento só aconteceria com uma condenação na Comissão de Valores Mobiliários. Antes da prisão, o irmão Joesley disse a interlocutores que, se outro acionista quiser mandar na JBS, que compre o controle. A JBS afirma que José Batista Sobrinho, pai de Wesley e eleito presidente da JBS em setembro, exercerá o cargo até o final do mandato, em 2019. A JBS diz ainda que se trata de "boato sem respaldo".

// IOT // MOVIDO A EMBRATEL

NO PRÓXIMO NÍVEL.

EVOLUIR É ROTINA.

A comunicação rápida e eficiente entre máquinas e tecnologias já é imprescindível para qualquer empresa no próximo nível. Por isso, a Embratel garante as melhores e mais modernas soluções de IoT, uma tecnologia que permite obter informações em tempo real sobre distribuição e utilização de recursos, erros, defeitos e performance. Leve sua empresa para o próximo nível. Movido a Embratel.

/embratel

Sua empresa
está preparada?
Acesse:

Embratel

SUA EMPRESA NO PRÓXIMO NÍVEL

Soluções
na saúde

Desde 2000, nossas soluções na assistência domiciliar e hospitalar têm a confiança das famílias dos pacientes e das operadoras de saúde

O momento da saúde exige inovação e eficiência no cuidado do paciente e no controle adequado dos custos

Global Care

Saiba mais sobre nossas inovações, eficiência clínica e cuidados humanizados

11.3124-4555
www.globalcare.com.br

São Paulo – Campinas
Curitiba – Salvador

DIVULGAÇÃO

Funcionários da Cemig: a empresa mineira tenta reduzir o endividamento

ENERGIA

A CEMIG TEM PRESSA; OS CREDORES, MAIS AINDA

Com baixa expectativa de conseguir vender sua participação na empresa de energia Light até meados de outubro, como era o programado, a estatal mineira de energia Cemig começa a rever sua estratégia. O conselho de administração avalia colocar a venda da transmissora de energia Taesa como prioridade, por pressão dos bancos. Para credores e assessores financeiros, a venda da Taesa, avaliada em 2,5 bilhões de reais, deve ser mais rápida e ajudar a resolver a situação financeira "desesperadora" da Cemig. A empresa perdeu a concessão de três usinas em setembro, e sua dívida ultrapassa 14 bilhões de reais.

> *"O apoio à existência de estatais vem daqueles que se beneficiam dessas distorções"*
>
> **Armínio Fraga,** economista, ex-presidente do Banco Central

SHOPPINGS

SEM FUSÃO

O grupo canadense Brookfield tentou fundir sua empresa de shoppings no Brasil com a de algum concorrente. EXAME apurou que negociou por quatro meses com Iguatemi, Aliansce e Multiplan, mas não chegou a um acordo. Sua lista de exigências foi considerada extensa demais pelos interessados. Agora, a Brookfield procura apenas um administrador terceirizado para seus ativos.

LIVRARIA

INTEGRAÇÃO

Dois meses após a Livraria Cultura comprar a Fnac, a integração das redes começa a sair do papel. O catálogo de 220 000 livros da Cultura está sendo distribuído na Fnac, e os acervos dos sites serão integrados em outubro. Mas a reforma das 30 lojas só deverá começar em 2018. A Cultura, no vermelho desde 2014, não quer perder o foco de vendas da Black Friday e do Natal.

ENCARE A CIDADE SOB UMA NOVA PERSPECTIVA.

CHEGOU A NOVA BMW G 310 R.
Criada para as grandes cidades, pensada para os brasileiros. Toda a versatilidade, leveza e agilidade de uma 300 cilindradas com o melhor da tecnologia BMW.

*PRIMEIRA REVISÃO DE 1.000 OU 10.000 KM POR R$ 365**

Acesse bmwmotorrad.net.br/G310R e garanta a sua.

MAKE LIFE A RIDE.

BMW Motorrad

BMW G 310 R
POR
R$ 499 MENSAIS

[illegible]

*Preço sugerido para Inspeção de 1.000 km ou de 10.000 km da BMW G 310 R, 2017/2017, R$ 365,00 (1 vez). Inspeção inclui troca de óleo, troca de anel selante, reset de óleo e filtro de óleo, bem como verificação dos componentes do sistema de freios, transmissão, suspensão, pneus e rodas, níveis diversos, combustível, carenagens, luzes e funcionamento geral. Os serviços de inspeção devem ser realizados nas concessionárias Autorizadas BMW Motorrad. Itens adicionais serão orçados à parte. Condições válidas de 1/10/2017 a 31/12/2017. Para conhecer valores ou para mais informações, consulte a Concessionária Autorizada BMW Motorrad de sua preferência. **Condições válidas para a motocicleta BMW G 310 R, 2017/2017 – 0 km. Preço sugerido de R$ 21.900,00 (vista ou entrada de R$ 7.190,00 mais 36 parcelas mensais de R$ 499,00 mais parcela final no 36º mês de R$ 6.670,00. Valor final do bem a prazo: R$ 31.637,72. Taxa de juros de 2,09% a.m. (para referência). Não inclusa frete máximo de R$ 2.000,00. Custo Efetivo Total (CET): 32,90% a.a. Prazo de financiamento oferecido pela BMW Financeira. Sujeito a aprovação de crédito. Modalidade CDC – Pessoa Física. Tarifa de cadastro (R$ 750,00), tarifa de Detran-SP (R$ 120,02) e IOF estão incluídos nas parcelas e no CET. Condições válidas de 1/10/2017 a 31/10/2017 ou até a [illegible] de estoque de 20 unidades. Oferta de Concessionária BMW. SF: 0800 772 2366. Atendimento por Pilares BMW SF: 0800 016 [illegible]

PODER ESCOLHER
É SEMPRE A

MELHOR ESCOLHA

DO ALIMENTO À TECNOLOGIA, DO VAREJO AO ATACADO, DO MINI AO HIPERMERCADO, DO E-COMMERCE À LOJA FÍSICA: **OS CLIENTES DO GPA PODEM COMPRAR O QUE QUISEREM, ONDE E QUANDO QUISEREM.**

ESCOLHEMOS EVOLUIR E INOVAR, CRIANDO TENDÊNCIAS, APRIMORANDO FORMATOS DE NEGÓCIOS E CONSTRUINDO DIVERSAS OPORTUNIDADES DE ESCOLHA A CADA NECESSIDADE DE CONSUMO

GPA

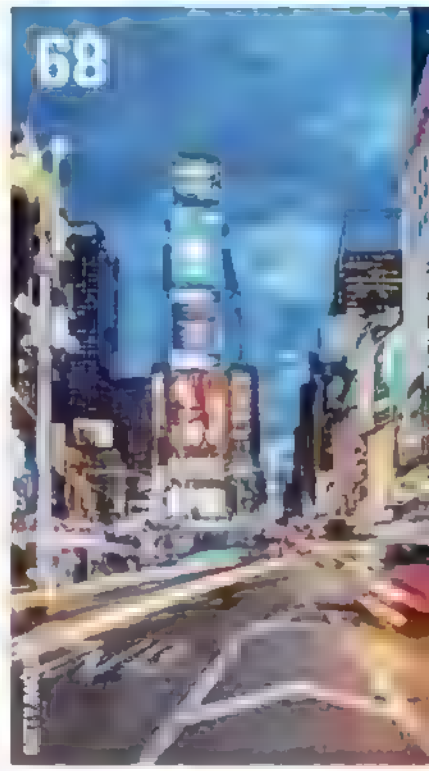
Pelo poder de escolher

Pão de Açúcar · extra · mini mercado extra · ASSAÍ ATACADISTA · BAHIA · pontofrio · GPA Malls

NASCE **A CIDADE** DO FUTURO

CRIS FAGA/NURPHOTO/GETTY

GETTY IMAGES



JAVIER LARREA/GETTY IMAGES

NÃO FAZ MUITO TEMPO QUE A POPULAÇÃO URBANA ULTRAPASSOU A QUE VIVE NAS áreas rurais no mundo. O marco é de 2008, segundo dados do Banco Mundial. Hoje, 54% dos habitantes do planeta residem em cidades — uma multidão da ordem de 4 bilhões de pessoas. No Brasil, a mudança ocorreu há bem mais tempo, e estamos entre os países mais urbanizados, com 85% dos brasileiros se concentrando em áreas adensadas. Não há nenhuma dúvida de que o futuro da humanidade está nas cidades — a migração continua em curso na China e em outros países. E isso, fundamentalmente, é bom. As cidades promovem a circulação e o confronto de ideias, são estimulantes para os negócios, permitem o florescimento da cultura e das artes e ajudam a concentrar os recursos para oferecer educação e serviços de saúde.

A percepção do valor das cidades vem da Grécia de 2500 anos atrás. É da convivência no espaço urbano que nasceram a política (*"polis"*, afinal, era o termo do grego antigo para cidade) e a democracia. Mas a cidade ideal para o filósofo Aristóteles era uma aglomeração de 5 000 cidadãos — entre os quais não se incluíam as mulheres, os escravos e os homens alforriados. E o que é a cidade ideal nos tempos de hoje? E no futuro, o que será? Sustentável dos pontos de vista econômico, social e ambiental. Terreno fértil para a inovação. E, sobretudo, ambiente bom para viver, trabalhar e empreender. Essas são características desejáveis e perseguidas por cidades mundo afora — algumas delas, bem diferentemente da concepção aristotélica, abrigando milhões de pessoas.

Muito do que se quer para ter cidades melhores já existe e esta edição especial, parte da celebração de 50 anos de EXAME, é dedicada a averiguar o que há de mais avançado. Para isso, foram entrevistados especialistas e realizadas reportagens em metrópoles dinâmicas e que são referência global, como Shenzhen, Nova York, São Francisco, Melbourne e Medellín, além das feitas em cidades brasileiras — a edição contém também a quarta edição do ranking das melhores para fazer negócio no Brasil. Os exemplos internacionais trazem lições inspiradoras para que nossas cidades sejam centros mais favoráveis não só aos negócios como também para os brasileiros viverem. Ganham a economia e os cidadãos.

ÍNDICE

30 **A guinada de Melbourne**

42 **São Francisco, capital do Vale do Silício**

52 **Medellín, menos violenta e mais próspera**

62 **Entrevista: Bruce Katz**

68 **Nova York, a cidade que nasceu global**

76 **Shenzhen, projetada para um novo mundo**

84 **As cidades brasileiras avançam**

A MELHOR CIDADE PARA VIVER

➜ **O DESAFIO:** Conciliar a alta qualidade de vida, a número 1 do mundo, com o aumento previsto de 80% da população até 2051

➜ **A RESPOSTA:** A aposta é na gestão e no planejamento de longo prazo, sem as descontinuidades da política. O governo de Melbourne quer que todo cidadão tenha escola, hospital e lojas a, no máximo, 20 minutos a pé de casa

A RECEITA DO BEM-ESTAR

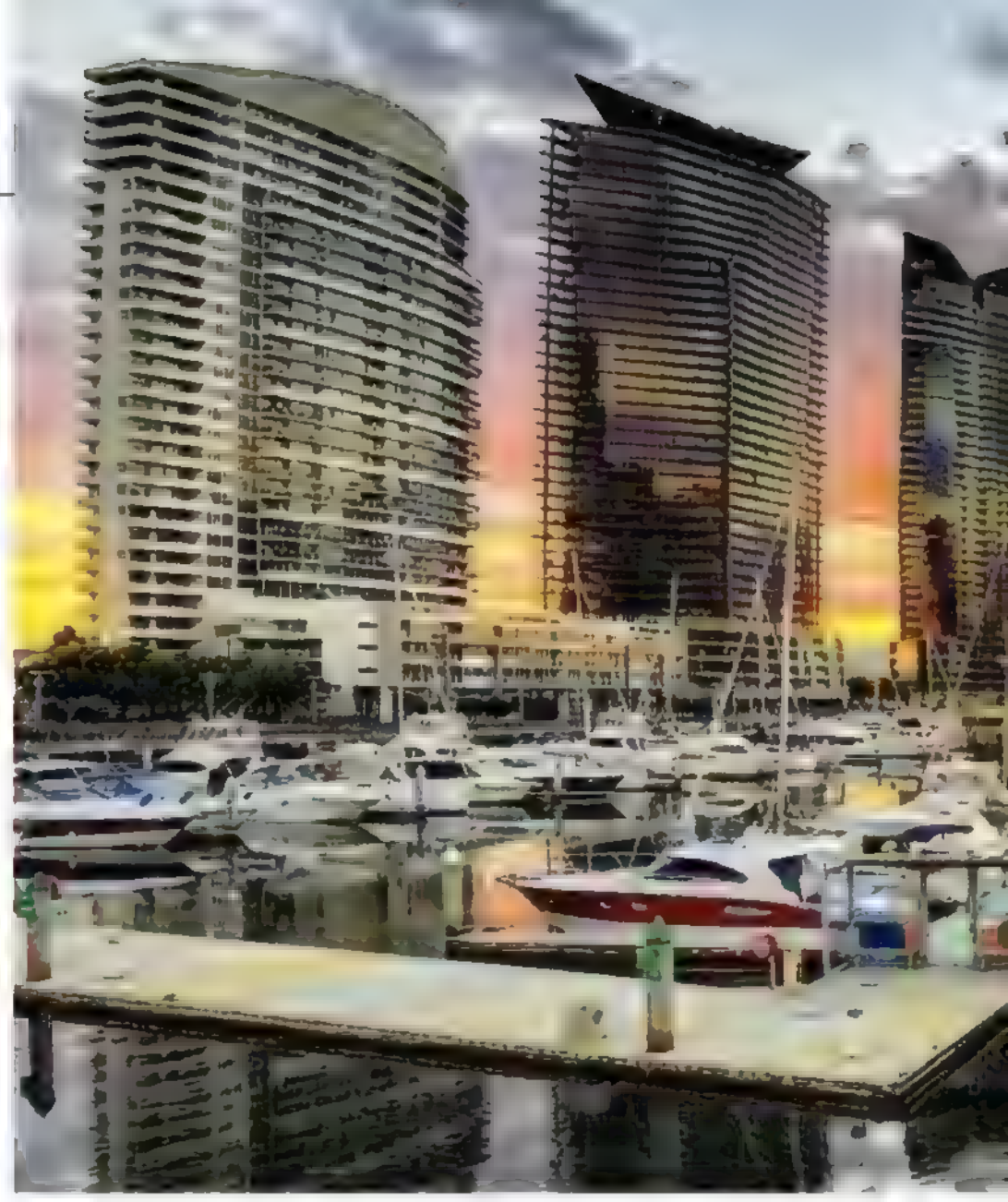
OUÇA A REPORTAGEM

Um lugar ao sol: a Praça Federation Square é um marco da revitalização do centro de Melbourne

WALTER BIBIKOW/GETTY IMAGES

Nos anos 80, a metrópole australiana era tida como inabitável. Agora é a melhor do mundo para viver e se prepara para dobrar de tamanho até 2051. Como? Com uma visão de longo prazo sobre os problemas urbanos

LEO BRANCO, ***DE MELBOURNE***



O

PASSATEMPO DO FIM DE SEMANA PARA BOA PARTE DOS 4,5 MILHÕES DE MORADORES DE MELBOURNE, a segunda maior metrópole da Austrália, é flanar nos arredores da Federation Square, uma praça de 32 000 metros quadrados em frente à maior estação de trens e bondes da cidade. Ali fica a National Gallery of Victoria, um museu que recebe 4 milhões de visitantes por ano com exposições nacionais e internacionais. Na tarde de sábado, 23 de setembro, quando EXAME esteve ali, visitantes faziam fila para ver 140 vestidos de alta-costura produzidos pela casa francesa Dior nos últimos 70 anos. A poucos metros, cerca de 200 torcedores sorviam litros de cerveja enquanto assistiam, num telão de 10 metros, à vitória do time local Richmond Tigers na semifinal da primeira divisão do futebol australiano (um esporte local que lembra remotamente o rúgbi), disputada a 1 quilômetro de distância, na Arena de Críquete de Melbourne. O acesso à internet é gratuito, por cortesia da prefeitura, e de alta velocidade. A tecnologia costuma atrair multidões de adolescentes, com celulares à mão, para assistir a séries ou jogar online enquanto curtem o movimento da praça ou beliscam algo — há mais de 3 500 cafés e restaurantes no entorno, uma das maiores concentrações gastronômicas do mundo. Mover-se a partir da praça é fácil: desde 2015 não há cobrança de tarifa nos bondes que cruzam a região central.

A inauguração da Federation Square, em 2002, marcou uma guinada na história de Melbourne. Após décadas de decadência urbana, a cidade investiu em espaços públicos e flexibilizou as regras para incentivar a vinda de moradores para a área central. As pessoas passaram a ocupar novamente as ruas, aumentando a sensação de segurança, gerando negócios e aproveitando melhor as escolas e os hospitais que a região já tinha. O resultado: desde 2011, Melbourne foi eleita sete vezes a melhor cidade do mundo para viver

O QUE DEU CERTO EM MELBOURNE

Por que a cidade tem a maior qualidade de vida no mundo, segundo o ranking da

O RANKING

Criado pela Economist Intelligence Unit, braço de pesquisas da revista britânica *The Economist*, a pesquisa mede o bem-estar em 140 metrópoles com base em cinco pilares: segurança, saúde, educação, cultura e infraestrutura

As melhores cidades do mundo para viver em 2017, e a posição das metrópoles brasileiras *(100 = melhor nota possível)*

1º	Melbourne (Austrália)	97,5
2º	Viena (Áustria)	97,4
3º	Vancouver (Canadá)	97,3
4º	Toronto (Canadá)	97,2
5º	Calgary (Canadá)	96,9
90º	Rio de Janeiro (Brasil)	80
94º	São Paulo (Brasil)	80
140º	Damasco (Síria)	30

As notas da cidade nos cinco pilares da pesquisa

Segurança	95
Saúde	100
Cultura	95
Educação	100
Infraestrutura	100

Bairro de Docklands: a iniciativa privada transformou uma área degradada numa das mais valorizadas da cidade

STEVE DAGGAR PHOTOGRAPHY/GETTY IMAGES

consultoria Economist Intelligence Unit — e as políticas públicas das últimas décadas que explicam o bom resultado

A RECEITA DA QUALIDADE

1 ATENÇÃO AO CENTRO

Nos anos 90, Melbourne facilitou a moradia e a abertura de negócios na região central, degradada após décadas de expansão dos subúrbios

RESULTADO: **A população e os empregos no centro crescem acima da média da região metropolitana**

População

Área central *(em milhares de habitantes)*

1980	0,7
2017	38
2036	67(1)

Região metropolitana *(em milhões de habitantes)*

1980	2,7
2017	4,7
2036	5,7(1)

Empregos

Área central *(em milhares)*

2002	319
2016	455

Região metropolitana *(em milhões)*

2002	1,7
2016	2,2

2 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Desde os anos 90, empresas gerenciam bens públicos como estádios, pavilhões de exposições, teatros e até mesmo um bairro

RESULTADO: **Abundância de eventos transformou Melbourne no maior destino turístico da Austrália. O PIB local é o que mais cresce no país**

Turistas estrangeiros em Melbourne *(em milhões)*

2010	1,4
2014	2
2017	2,8(2)

Expansão do PIB de 2001 a 2014 *(em %)*

Melbourne	78%
Perth	73%
Sydney	37%
Austrália	46%

3 FOCO NO TRANSPORTE PÚBLICO

Melbourne conservou a rede de bondes, hoje a maior do mundo. Em 2015, aboliu a cobrança de tarifa no centro da cidade

RESULTADO: **Nos últimos 11 anos, o deslocamento por bondes na cidade cresceu 37%. Já a circulação de carros na área central estagnou**

Passageiros transportados em bondes *(em milhões de viagens)*

1998	120
2006	149
2016	204

Média diária de circulação de carros *(em março de cada ano, em mil)*

2007	45,5
2017	46

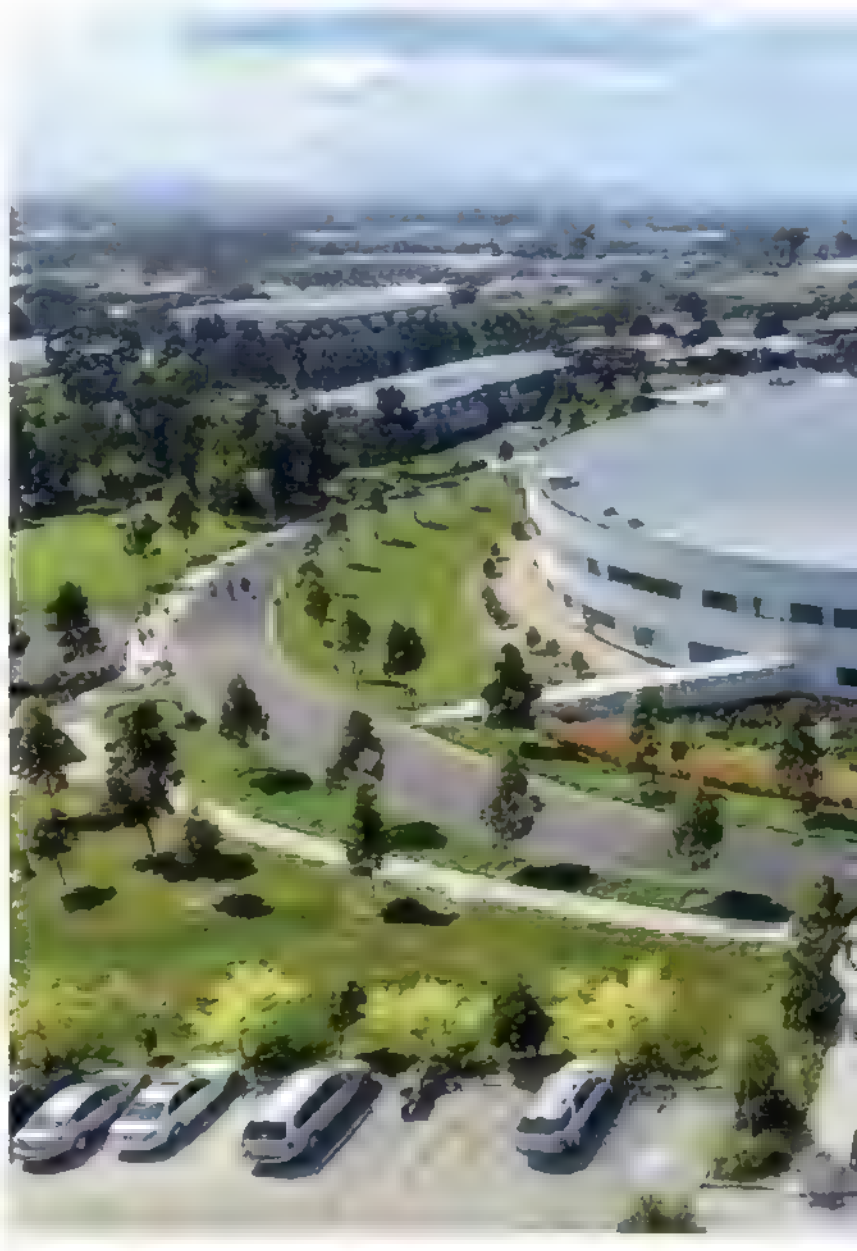
(1) Projeção (2) Doze meses até junho Fontes: Melbourne City Council, PwC Australia, Visit Victoria e Victoria Public Transportation

pela consultoria britânica Economist Intelligence Unit, ligada à revista *The Economist*. Na última edição do ranking, divulgada em agosto com avaliação de 140 metrópoles, Melbourne recebeu média de 97,5 pontos, de um total de 100 possíveis, em cinco quesitos: infraestrutura, educação, saúde, cultura e segurança. É um desempenho bem melhor do que o das cidades brasileiras avaliadas: o Rio de Janeiro, em 90º lugar na pesquisa, fez 69 pontos; São Paulo, em 94º, atingiu 68. A receita de Melbourne para superar a decadência tem servido de inspiração para gestores públicos brasileiros. Segundo EXAME apurou, o prefeito de São Paulo, João Doria, deverá visitar a metrópole australiana em fevereiro para ver de perto a receita de uma cidade com alta qualidade de vida.

MIGRAÇÃO PARA OS SUBÚRBIOS

Uma primeira lição de Melbourne vem da capacidade de consertar o próprio rumo. Fundada em 1835, a cidade foi desenhada para facilitar o fluxo de pessoas e riquezas, servindo de base para a exploração de reservas de ouro abundantes na região. Até hoje, a maioria das vias segue um traçado em que avenidas com mais de 10 metros de largura, dedicadas ao tráfego intenso, cruzam becos e ruas estreitas, mais restritos aos moradores. Desde 1884, nessas avenidas passam bondes que ligam a cidade de ponta a ponta. Com 250 quilômetros, a rede é a maior do mundo. A boa infraestrutura, uma novidade no século 19, aliada à qualidade de vida dos moradores, fez a cidade ser apelidada de "Melbourne Maravilhosa" — slogan ainda lembrado por muitos moradores. Mas a popularização dos carros após a Segunda Guerra Mundial deu motivos para a construção de milhares de casas em subúrbios. A cidade hoje se espalha num diâmetro de 100 quilômetros e transferiu a vida social do centro para shoppings e clubes distantes. O espaço da Federation Square era um enorme fosso ocupado por trilhos dos trens suburbanos. As vielas nos arredores viviam sujas e abandonadas. Por um bom tempo, a degradação fez os jornais locais trocarem a designação carinhosa por uma pejorativa: "*9 to 5 city*" (isto é, a cidade que funciona das 9 da manhã às 5 da tarde).

A virada começou na década de 90. O passo mais importante para a revitalização foi a valorização do centro da cidade — um desafio que as grandes cidades brasileiras têm enfrentado com frequência, e basicamente ainda sem solução. A primeira medida foi uma força-tarefa da prefeitura para acelerar a concessão de alvarás para negócios e para reformas de prédios abandonados. "A análise dos processos é a prioridade de nossos técnicos", diz Robert Moore, diretor de projetos da prefeitura de Melbourne. Além da via expressa, os interessados em



migrar para o centro têm até hoje descontos num imposto de 5% sobre o valor da propriedade cobrado nas transações imobiliárias em solo australiano. As vielas receberam investimentos em calçamentos mais largos, para privilegiar o uso por pedestres e bicicletas. "Os investimentos em novos espaços públicos, como a Federation Square, só coroaram uma política pública consistente de atração de pessoas para o centro", diz o urbanista Donald Bates, da Universidade de Melbourne, responsável pelo projeto da praça. O resultado: o número de moradores do centro de Melbourne passou de meros 700, em 1980, para 38 000, neste ano. Os empregos na região cresceram 43%, taxa acima da média na cidade, de 29%. Hoje, é difícil achar um espaço vazio em meio à profusão de bares, cafés e restaurantes nas ruas estreitas do centro, que costumam lotar na saída do expediente e nos fins de semana. "A região é a mais desejada pelos varejistas em Melbourne", diz Gilbert Rochecouste, fundador do Village Well, consultoria para o varejo.

Um fator importante para a revitalização de Melbourne foi a parceria de gestores públicos com o setor pri-

Acelerador de partículas: tecnologia inovadora nos arredores da cidade

A qualidade das universidades atrai estudantes estrangeiros. **Do total de universitários, 30% são de fora.** A maioria deles é de asiáticos de renda alta

vado, algo que os municípios brasileiros começaram a fazer durante a crise econômica recente para fechar as contas, não sem receber uma saraivada de críticas. Em Melbourne, há duas décadas, sucessivos governos, de orientações ideológicas distintas, adotaram uma agenda ambiciosa de entregar à iniciativa privada a gestão de bens públicos como estádios, teatros, museus e pavilhões de exposições. O autódromo de Albert Park, sede do Grande Prêmio de Fórmula 1 da Austrália, e a Arena de Críquete são geridos desse jeito. Com a inicia-

A ESTRATÉGIA PARA CONTINUAR NO TOPO

Até 2051, a população de Melbourne deverá crescer 80% e chegar a 8 milhões de habitantes. Veja como a cidade pretende evitar a perda de qualidade de vida

CONSTRUÇÃO DE MORADIAS ACESSÍVEIS

PROBLEMA
O preço médio de uma casa no centro subiu 160% de 2000 a 2011, superando 500 000 dólares. No período, o ganho anual das famílias cresceu apenas 57%, para 66 500 dólares

SOLUÇÃO
Reduzir impostos de empresas interessadas em migrar para áreas mal aproveitadas em subúrbios. A ideia é que cada morador tenha lojas e centros comunitários a até 20 minutos de casa a pé

GERAÇÃO DE EMPREGOS

PROBLEMA
Nos últimos anos, boa parte das indústrias locais mudou-se para a China. De dez montadoras, restou apenas uma, que deverá fechar as portas em 2017

SOLUÇÃO
Criar polos de tecnologia ao redor das faculdades locais, reconhecidas pela excelência: a Universidade de Melbourne é a 32ª melhor do mundo

PRESERVAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS

PROBLEMA
A expansão populacional deve elevar o consumo de água, cuja oferta é limitada. Se nada for feito, a cidade vai sofrer secas constantes na próxima década

SOLUÇÃO
Expandir uma usina de reaproveitamento de água, hoje capaz de processar metade do consumo local. A meta é atender 100% do consumo com água reciclada até 2051

VISÃO DE LONGO PRAZO

PROBLEMA
Garantir que as metas para a expansão urbana nas próximas quatro décadas sigam adiante independentemente do grupo político à frente da prefeitura e do governo estadual

SOLUÇÃO
Em 2016 foi criada uma agência reguladora para coordenar a expansão da cidade. Com membros técnicos escolhidos sem interferência política, a agência tem mais poder do que os gestores da cidade

Fontes: BioMelbourne, LaunchVic, Plan Melbourne, Times Higher Education e Victoria Planning Authority

tiva privada colocando a mão na massa, houve uma abundância de eventos que transformaram Melbourne no maior destino turístico australiano: nos últimos 12 meses foram 2,8 milhões de visitantes, o dobro de 2010. Uma região inteira, Docklands, antiga área portuária de 3 quilômetros quadrados, foi convertida num bairro residencial e comercial pelas mãos da iniciativa privada, que aportou 10 bilhões de dólares ali.

Melbourne também seguiu uma receita clássica para se desenvolver: investiu em faculdades de excelência. A Universidade de Melbourne é a 32ª melhor do mundo. O Synchrotron, acelerador de partículas que desde 2007 já realizou 7000 testes de moléculas em pesquisas de materiais para empresas australianas, está a 22 quilômetros de Melbourne. Nas arborizadas ruas de Parkville, bairro a 15 minutos de carro do centro da cidade, num raio de 500 metros estão oito dos 100 maiores centros de pesquisa médica do mundo. "Dá para visitar todos a pé antes mesmo de esfriar o café", diz Krystal Evans, presidente do BioMelbourne, associação de empresas locais de biomedicina que reúne 188 membros. O resultado é que estudantes do mundo inteiro vão estudar na cidade. No total, 30% dos estudantes universitários de Melbourne são estrangeiros, a maioria jovens asiáticos de alta renda. Na Swanston Street, a principal rua comercial, é mais fácil encontrar um lugar que sirva um prato de noodles do que uma confeitaria que venda uma pavlova, torta de morango que virou típica do país.

Os benefícios de uma ótima qualidade de vida não são apenas medidos no dia a dia dos moradores. Um local reconhecido como bom de viver atrai profissionais talentosos — e empresas interessadas em contratá-los. Com isso, as cidades acabam criando polos de excelência. No caso de Melbourne, um deles é o de economia criativa. Quase 5% da mão de obra da cidade está no setor — praticamente o dobro da média de cidades brasileiras. A facilidade de contratar gente nessa área fez com que o escritório de design Hassell, fundado em 1938, na também australiana Adelaide, e recentemente listado como um dos 25 maiores do mundo, tenha em Melbourne um dos principais de 12 escritórios. "A abundância de bons profissionais faz o trabalho aqui ser mais produtivo", diz Andrew Low, diretor do Hassell. O saldo é de ganhos na economia inteira. De 2001 a 2014, o PIB local cresceu 76%, segundo a consultoria PwC, a maior expansão da Austrália e o dobro da obtida por Sydney, maior metrópole do país.

É claro que, como qualquer cidade, Melbourne tem problemas. O preço médio de uma residência nas áreas centrais subiu 160% de 2000 a 2011, ultrapassando meio milhão de dólares. No período, o ganho anual das

OS CENTROS TÊM DE GANHAR VIDA

Sem adensamento humano e econômico, os projetos de revitalização urbana têm pouca chance de sucesso **MARIANA SEGALA**

Um fenômeno curioso ocorre em São Luís, a capital do Maranhão. A população cresceu mais de 20% desde o início do século, mas o coração da cidade encolheu. No centro — que abrange áreas declaradas como Patrimônio Cultural da Humanidade pela Unesco —, o número de habitantes diminuiu 10% entre os dois últimos censos. O movimento começou nos anos 70, quando obras viárias permitiram a expansão do município para além dos limites dos rios Anil e Bacanga, que cercam a região. A transferência de secretarias e órgãos públicos para outros bairros reforçou a tendência de descentralização. Durante o dia, a região central se mantém agitada por causa do comércio, mas à noite o movimento cai bastante por causa do baixo número de moradores. "Há investimentos na preservação do patrimônio, mas a verdadeira revitalização acontece quando há adensamento humano e econômico", diz Gustavo Marques, secretário de Projetos Especiais da prefeitura de São Luís. Nos casarões históricos tombados e desocupados, a moda mais recente é a instalação de estacionamentos — irregulares, é claro.

Situações parecidas se observam do norte ao sul do país. Em Porto Alegre, uma área conhecida como Quarto Distrito, vizinha ao centro, já foi a mais pujante. Lá se concentrava a indústria da cidade até a metade do século passado, um tempo em que a proximidade com o Guaíba, o rio que banha a capital gaúcha, era uma vantagem — parte do transporte de mercadorias era fluvial. "A área era uma espécie de bairro-cidade, porque se achava de tudo por perto", diz Leila Mattar, professora de arquitetura e urbanismo na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Com o aterramento da orla do rio na região, a desativação de uma ferrovia e a expansão de outros bairros, o Quarto Distrito perdeu importância. Hoje, o que se encontra por ali em abundância são fábricas abandonadas e obras inacabadas — a duplicação da Rua Voluntários da

Porto Maravilha, no Rio de Janeiro: uma recuperação de sucesso é a que atrai moradores

Para funcionar, um projeto de requalificação da região central de uma cidade deve incluir ações em áreas como **habitação e mobilidade urbana**

Pátria, um ponto de referência, prevista para a Copa do Mundo de 2014, não chegou à metade. "Uma intervenção como essa reduziria o problema viário, mas não traz moradores de volta para a região", afirma Leila.

As áreas centrais das cidades, em geral, não deixaram de ter vida — mas muitas perderam a função habitacional. Um exemplo é o que ocorre em Salvador. Há 25 anos, a região do Pelourinho era um problema. Habitada por moradores de baixa renda, não tinha nenhum tipo de manutenção do casario antigo. Nos anos 90, o governo baiano iniciou uma restauração para atrair turistas. Estima-se que 2 000 famílias tenham sido deslocadas da região para que a reforma ocorresse. "O Pelourinho deixou de ser um bairro e virou um parque temático. Isso não tem sustentabilidade no longo prazo", diz Armando Freire Branco, membro do Conselho de Arquitetura e Urbanismo da Bahia.

Os programas de revitalização costumam ser caros — a transformação da área central e da zona portuária do Rio de Janeiro no chamado Porto Maravilha exigiu uma parceria público-privada de 8 bilhões de reais. A região ganhou mais espaço aberto, mais área verde e um museu com vista para o mar. Agora, espera-se que novos moradores a povoem. A previsão da prefeitura carioca é que até 2025 a área passe dos atuais 30 000 para 100 000 moradores. Outros municípios, mesmo na penúria, se mantêm empenhados em planejar intervenções urbanas. A prefeitura de São Luís obteve um financiamento de 13,5 milhões de dólares para restaurar edifícios do centro histórico — do total, 250 000 dólares deverão ser gastos com estudos para promover a moradia na região. Em Salvador, um plano de investimento de 200 milhões de reais na zona central foi lançado em agosto. A promessa da prefeitura é direcionar o dinheiro para programas de mobilidade e de habitação, além da reforma de monumentos e edifícios.

Mas a dificuldade para colocar de pé projetos de revitalização de áreas urbanas no Brasil não ocorre somente por falta de dinheiro. Há programas de investimento em vários níveis do governo — só o PAC Cidades Históricas, um desdobramento do Programa de Aceleração do Crescimento iniciado em 2013, está destinando 1,6 bilhão de reais a obras de recuperação de edifícios e espaços públicos em 44 cidades. "Fazemos intervenções organizadas, mas elas não são acompanhadas por planos de mobilidade urbana ou programas de estímulo à residência nas regiões centrais", diz Andrey Rosenthal Schlee, diretor de patrimônio material e fiscalização do Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. "Para funcionar, um projeto de revitalização precisa estar associado a outras ações." Infelizmente, é o que tem faltado na maioria dos casos.

UM EMARANHADO DE PRÉDIOS PEQUENOS

Na visão do arquiteto americano Donald Bates, a preferência por edifícios de até oito andares pode tornar as cidades mais eficientes

O arquiteto americano Donald Bates, diretor na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Melbourne, na Austrália, é uma das maiores autoridades em planejamento urbano do mundo. Ao lado do renomado arquiteto Daniel Libeskind, Bates foi um dos autores do Museu Judaico de Berlim, inaugurado em 2001 e hoje um dos pontos de referência da cidade — de lá para cá, os mais de 11 milhões de visitantes do museu contribuíram para revitalizar a região de Kreuzberg, então uma área degradada da capital alemã. Depois de morar em seis cidades, Bates é enfático: "O modelo mais eficiente de urbanização tem poucos arranha-céus e um emaranhado de prédios de até oito andares". Para ele, esse tipo de mancha urbana é mais adequado na prestação de serviços e oferece melhores resultados econômicos. E é o modelo que sugere a Melbourne, cidade que deve quase dobrar a população até 2051. Bates deu a entrevista a seguir em seu escritório na universidade local.

Qual é o modelo mais eficiente de planejamento urbano?

Já morei em seis cidades *[Londres, Paris, Milão, Houston, Nova York e Melbourne]* e há algo interessante sobre o zoneamento de Paris: há poucos arranha-céus e um emaranhado de prédios de até oito andares. O zoneamento de prédios baixos permite que muita gente more numa cidade sem que ela se espalhe. Isso cria a possibilidade de uma pessoa encontrar todo tipo de utilidade a pé, em 20 minutos, e 24 horas por dia. É mais eficiente. E é o tipo de consolidação que vejo como o futuro das cidades.

Qual o benefício econômico desse modelo?

Ele faz sentido do ponto de vista econômico. O preço de uma casa não é só o que se paga pelo terreno e pela construção do imóvel. Ele inclui os serviços que precisam ser prestados a quem for morar naquele local ao longo do tempo, como postos de saúde, escolas, transporte e restaurantes.

A tecnologia ajuda no planejamento urbano?

Os dados gerados pelos cidadãos nas redes sociais ajudam a entender uma cidade de maneira completa. É possível relacionar, por exemplo, a quantidade de restaurantes fast-food de uma região com o nível de obesidade e traçar políticas públicas. O planejamento urbano era feito por diversas fontes sem cruzamento. O resultado era um planejamento por partes: uma hora se pensa na habitação; em outra, na saúde.

O senhor vive em Melbourne. Qual é o maior desafio da cidade?

Dispor de residências para uma população crescente. Algumas pessoas defendem ampliar as fronteiras, para onde será possível construir casas de baixo cus-

to em terras mais baratas. Mas isso vai implicar mais gastos no longo prazo com transporte público, postos de saúde e escolas. A receita é permitir um adensamento maior em regiões onde já exista essa estrutura de serviços montada.

Como foi o planejamento da cidade?

Os bairros criados nos anos 50 e 60 foram abertos nos corredores de transporte público. As pessoas estavam a uma distância a pé de uma linha de trem, bonde ou ônibus. Mas, devido ao uso do carro, começou a construção de bairros mais distantes. Hoje, no entanto, vemos cada vez mais pessoas mudando para o centro. O número de pessoas no centro cresceu de 1000, em 1997, para 38 000, neste ano. Por isso, cada vez mais pessoas estão usando o transporte público.

Muitas cidades mundo afora tentam revitalizar as regiões centrais. Como Melbourne conseguiu isso?

Na década de 90, Melbourne foi a primeira cidade a permitir que bares pequenos funcionassem até 1 hora da manhã. Pequenos negócios foram liberados para utilizar espaços abandonados por grandes empresas. Isso possibilitou que as pessoas voltassem à noite para curtir o centro. E, assim, o transporte público ficou mais eficiente, porque as pessoas começaram a usá-lo o dia inteiro, gerando novas receitas. O fluxo de pessoas deixou as ruas mais seguras e trouxe novos moradores. Ao contrário de cidades como Houston ou Los Angeles, em que há uma descentralização dos negócios conectados por autoestradas, em Melbourne, eles querem ficar no centro.

Como o setor privado participou do planejamento da cidade?

Foram feitas parcerias para construir equipamentos esportivos e culturais — tradicionalmente, elas são feitas em projetos de infraestrutura, como o teatro de Melbourne ou a Arena do Críquete. Os projetos tornaram a cidade um polo de eventos de porte mundial. Foi uma postura bastante proativa do governo local com a iniciativa privada para mudar a economia da cidade. Esse tipo de política pública resistiu às mudanças de grupo político no poder local — os partidos Liberal e Trabalhista levaram adiante a agenda. O consenso foi importante para a cidade.

famílias subiu 57%, para 66 500 dólares. É aquela história: quanto mais demanda, mais aumenta o preço. A especulação deve fazer com que 50 000 famílias fiquem sem casa até 2020. "Os estrangeiros chegaram, os preços subiram e a cidade se espalhou para bairros mais distantes, onde o transporte público é pior e os serviços não são tão acessíveis assim", diz Robin Goodman, reitora da Faculdade de Ciências Sociais e Estudos Urbanos da Universidade RMIT. Outro desafio da cidade é saber o que fazer com os funcionários das montadoras que estão fechando as portas. Nos últimos anos, boa parte do parque fabril mudou-se para a China — das dez montadoras que a região metropolitana de Melbourne já teve, resta apenas uma, que vai fechar as portas neste ano por causa dos altos custos.

Agora, Melbourne precisa se reinventar — e depressa — para evitar que no futuro não seja vítima do próprio sucesso. Desde os anos 2000, a cidade tem ganhado, em média, 100 000 habitantes por ano. Nesse ritmo, daqui a 34 anos chegará a 8 milhões de habitantes, 80%

A infraestrutura de Melbourne é considerada excelente. **A rede de bondes é a mais extensa do mundo.** E o metrô está sendo modernizado

mais que hoje. Como manter a qualidade de vida para uma população que irá quase dobrar? Para responder à pergunta, Melbourne dá, novamente, um exemplo de planejamento. No ano passado, o governo estadual criou a Autoridade de Planejamento de Victoria, uma agência reguladora para o desenho urbano de Melbourne e dos arredores, com a função de coordenar a estratégia de expansão da cidade. "Os técnicos são escolhidos sem interferência política", diz Frank Hanson, diretor da agência. A visão de Hanson até 2051 é que cada cidadão tenha todo serviço básico — escola, hospital e comércio — a, no máximo, 20 minutos a pé de casa. Para isso, a ideia é mudar o zoneamento próximo das universidades, facilitando a instalação de negócios inovadores ao redor deles. Outra medida, que já saiu do papel, é o investimento de 11 bilhões de dólares para modernizar e ampliar o metrô. Ter uma visão assim é um sonho para qualquer cidadão brasileiro. Em Melbourne, ele já está começando a ser construído. ■

UMA NOVA EXPERIÊNCIA AGORA

ENGENHARIAS e ARQUITETURA

ENSINO HÍBRIDO

Reinventamos o ensino para você transformar o mundo.

Uma metodologia inovadora que reúne técnicas pedagógicas presenciais e a distância. Prepare-se para ser o profissional que o mundo precisa.

VESTIBULAR 2018

- Arquitetura e Urbanismo
- Engenharia Civil
- Engenharia Elétrica
- Engenharia Mecânica
- Engenharia Mecatrônica
- Engenharia de Produção

unicesumar.edu.br/**hibrido**

Parceiras Google for Education

Unicesumar
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA | HÍBRIDO

IVAN AMORIM

TECNOLOGIA_ Reitor da Unicesumar, Wilson de Matos Silva, em laboratório físico da universidade

INOVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Com uso intensivo de tecnologias, Unicesumar cria ensino híbrido para melhorar a formação dos profissionais de engenharia e arquitetura

A ALTA EVASÃO ESCOLAR, a má qualidade de cursos de engenharia e arquitetura e a baixa empregabilidade de recém-formados fizeram com que os gestores da Unicesumar unissem seus esforços em busca de uma metodologia de ensino inovadora. Foram dois anos de participações em encontros nas melhores universidades de todo o mundo, como Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford e Berkeley.

"A cada ano, 300 000 alunos ingressam em cursos de engenharia e arquitetura nas faculdades brasileiras. Desses, 51% têm notas 1 e 2 no Enade. O resultado são profissionais mal formados, desempregados ou subempregados", explica Aécio Lira, coordenador do projeto de ensino híbrido da Unicesumar.

Trata-se de um modelo de ensino que une o presencial à educação a distância (EAD), com uso intensivo de tecnologia nos dois ambientes. Laboratórios físicos e virtuais, realidade aumentada, QR Codes, drones, biblioteca virtual e gamificação, por exemplo, compõem as novidades do projeto, cujas aulas devem começar em fevereiro de 2018 no Brasil.

Inicialmente, o novo modelo oferecerá cursos de arquitetura e urbanismo, engenharias civil, elétrica, mecatrônica, mecânica e de produção. Dos mais de 170 polos, 60 oferecerão o ensino híbrido nos estados: BA, CE, MT, MS, MG, PA, PR, RJ, RS, RO, SC, SP e TO. "Até o terceiro ano queremos chegar a 100 polos", conta o reitor da Unicesumar, Wilson de Matos Silva.

ENTENDA MAIS

O objetivo do ensino híbrido é oferecer as vantagens do presencial e da EAD e, com o uso de novas tecnologias, possibilitar ao aluno controlar seu ritmo de estudos por meio de aulas online e encontros presenciais, que permitem a interação com outros alunos e professores.

A semana de aula está estruturada para seis dias de atividades, sendo três de autoestudo, um de aula ao vivo (em ambiente online) e dois encontros presenciais ou de prática laboratorial no polo. As atividades presenciais têm controle de frequência de, no mínimo, 60%. "Reinventamos o ensino de engenharia e arquitetura e urbanismo porque temos tradição e compromisso com a qualidade de ensino," afirma Matos Silva.

Centro de São Francisco: novos arranha-céus são construídos para abrigar empresas de tecnologia

OUÇA A REPORTAGEM

A CIDADE MAIS INOVADORA

➜ **DESAFIO:** Não deixa de ser um luxo: São Francisco, como outras cidades ricas, tem problemas decorrentes de seu sucesso. Ao atrair empresas e talentos, vive uma bolha imobiliária que está fazendo a desigualdade crescer

➜ **RESPOSTA:** A prefeitura quer aumentar a construção de imóveis e incentivar moradias com preços acessíveis

STEVE PROEHL/GETTY IMAGES

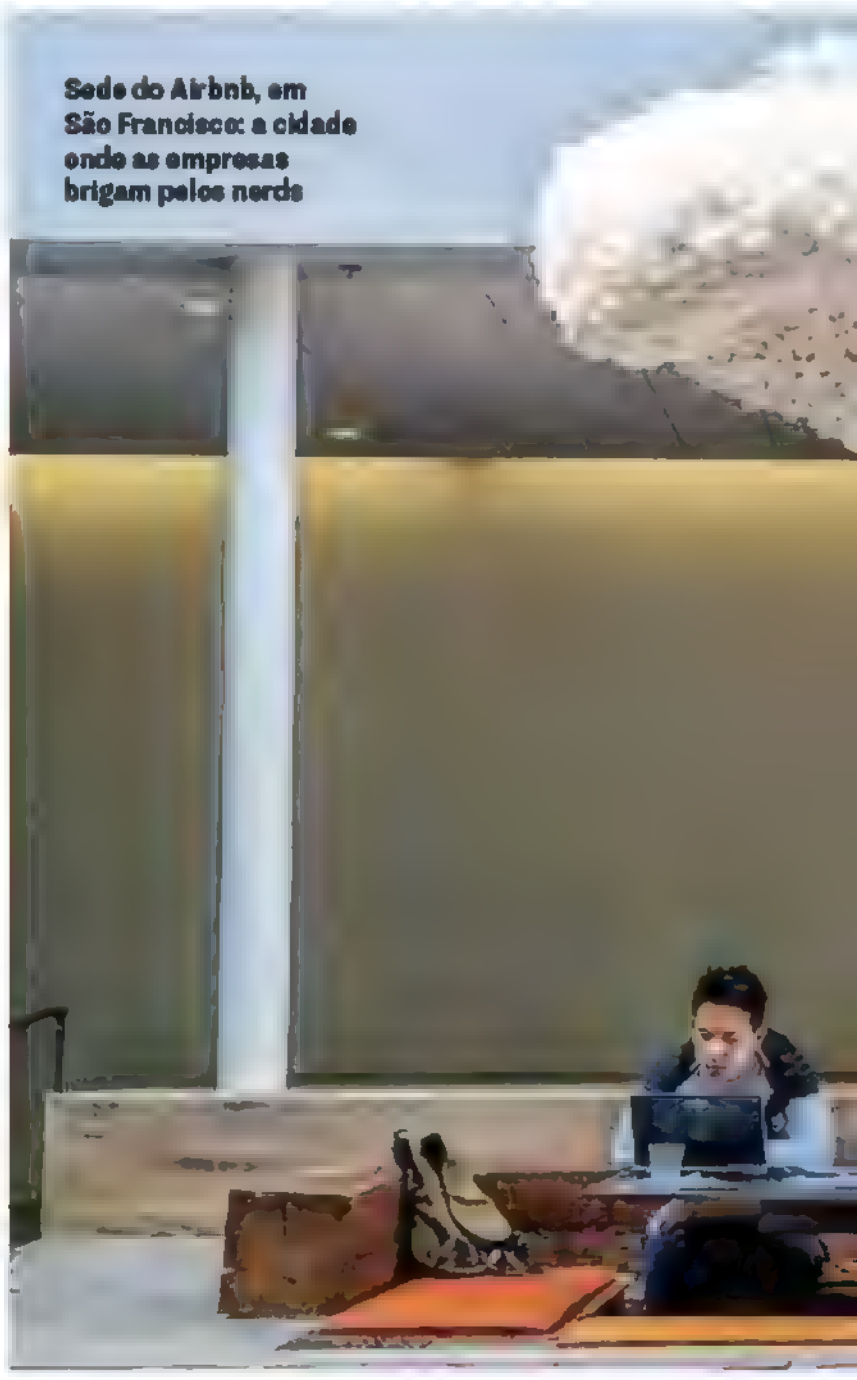
A CAPITAL DO VALE DO SILÍCIO

De startups disruptivas a companhias multibilionárias de tecnologia, as empresas da nova economia querem estar em São Francisco, cidade que reúne talentos, diversidade, capital e uma cultura de inovação sem paralelo no resto do mundo

FABIANE STEFANO, ***DE SÃO FRANCISCO***

E DIVERSOS PONTOS DE SÃO FRANCISCO, NA CALIFÓRNIA, É POSSÍVEL VER UM ARRANHA-CÉU de 386 metros de altura, recém-erguido, que se tornou o mais alto edifício da cidade e de toda a Costa Oeste americana. A Salesforce Tower, prevista para ser inaugurada em dezembro, não é apenas o maior, mas também o mais caro prédio já construído ali: 1,1 bilhão de dólares foram gastos desde o início do projeto, em 2007. Ele foi concebido para se transformar num novo marco da cidade. Hoje, a torre de vidro e metal em formato de obelisco é vista como um símbolo da riqueza e do poder da indústria da tecnologia, que está mudando profundamente São Francisco. O prédio vai abrigar a sede da companhia de softwares criada por Marc Benioff em 1999, e que agora fatura 10 bilhões de dólares por ano e tem 25 000 empregados em todo o mundo. A empresa deverá utilizar menos da metade de seus 60 andares, apesar de ter comprado os direitos de nomeação da torre por 25 anos, e continuará a ocupar edifícios na região central da cidade, onde outros espigões estão em construção para hospedar de startups a companhias multibilionárias. Para os críticos puristas, é uma espécie de "manhattanização" — uma referência à ilha de Nova York — da cidade simbolizada pela ponte Golden Gate.

A uma quadra da Salesforce Tower, o Facebook vai instalar seu primeiro escritório na cidade — a sede da rede social fica em Menlo Park, a 48 quilômetros de São Francisco. Para abrigar 3000 funcionários, a empresa vai ocupar 40 000 metros quadrados de um prédio de 56 andares em construção, previsto para ser entregue até o fim do ano. Google, LinkedIn e dezenas de companhias digitais expandiram a presença na cidade, alimentando a bolha imobiliária em torno da indústria de tecnologia. "São Francisco é a melhor localização para nossa sede mundial porque atrai os melhores e mais diversificados talentos de toda a re-



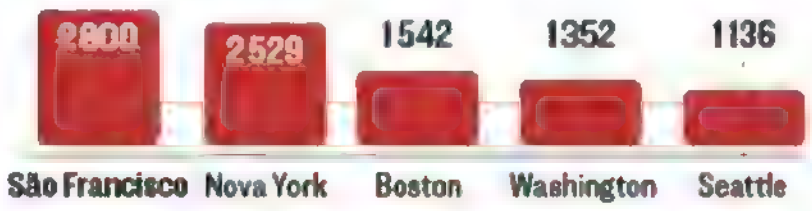
Sede do Airbnb, em São Francisco: a cidade onde as empresas brigam pelos nerds

ONDE A INOVAÇÃO FLORESCE

Antes relegada ao papel de coadjuvante no Vale do Silício, São

São Francisco é a cidade com a maior densidade de profissionais com diploma universitário nos Estados Unidos

Número de pessoas com ensino superior
(por quilômetro quadrado)[1]



31,5% da população de São Francisco pertence à chamada geração de milênios, nascidos entre 1980 e 2000

GABRIEL BOUYS/AFP

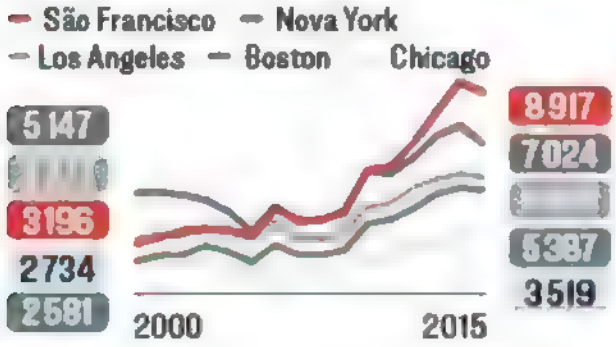
gião. E os melhores talentos querem estar no centro da cidade", diz Elizabeth Pinkham, vice-presidente global para a área imobiliária da Salesforce.

São Francisco tornou-se uma espécie de ímã para empreendedores e empresas de tecnologia que procuram mentes brilhantes, capital farto e uma cultura de inovação. Espremida numa península, a cidade, que nos anos 60 e 70 tornou-se a protagonista da contracultura e da defesa dos direitos homossexuais, tem a maior densidade de pessoas com diploma universitário nos Estados Unidos. São 2 800 graduados por quilômetro quadrado — mais da metade da população local acima dos 25 anos tem formação universitária. E ainda falta gente: calcula-se um déficit de 14 000 profissionais nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

De fato, São Francisco pulsa com a indústria da inovação. Estima-se que quase 10 000 startups operem na cidade. O número de patentes registradas ali cresceu quase 50% de 2010 a 2015 — ante um aumento de 17% em Nova York. De acordo com o escritório americano de propriedade intelectual, quase 9 000 ideias foram patenteadas em São Francisco. No rastro da inovação, vieram os investimentos. Os fundos de capital de risco alocaram em 2016 cerca de 23 bilhões de dólares em empresas fixadas ali, o triplo do que foi investido no restante do Vale do Silício, área que engloba cidades como Mountain View e Palo Alto. Hoje, a indústria da tecnologia é considerada a principal atividade econômica da cidade, sendo responsável por 20% da massa salarial. Tudo isso a fez ser considerada a metrópole de maior potencial de futuro, segundo um ranking recente da consultoria americana A.T. Kearney. "A extensão

Francisco, na Califórnia, atrai cada vez mais talentos, dinheiro e empresas de tecnologia — o que a tornou a cidade com maior potencial de futuro

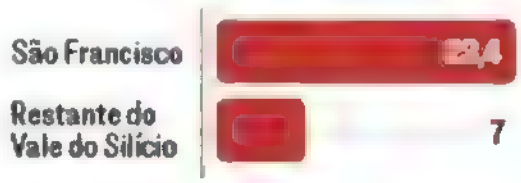
O número de patentes registradas na cidade cresceu mais do que em outras metrópoles



1º LUGAR - A indústria da inovação fez de São Francisco a primeira no ranking global de cidades com maior potencial de futuro

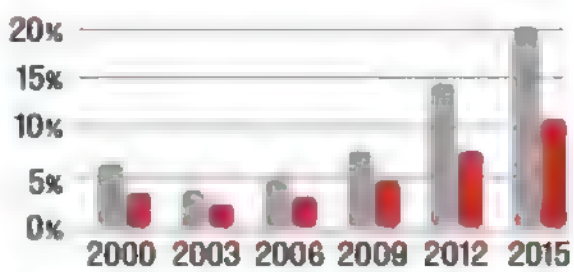
Os fundos de investimento de risco em tecnologia colocam cada vez mais recursos na cidade, o que tem atraído startups

Volume de capital de risco
(em bilhões de dólares)



9 736
é o número de startups instaladas na cidade

Tudo isso fez com que o setor de tecnologia virasse o principal motor da economia local



11% foi a taxa de crescimento no emprego no setor de tecnologia em São Francisco em 2015

(1) Considera cursos de bacharelado e mestrado Fontes: A.T. Kearney, Prefeitura de São Francisco, Richard Florida, San Francisco Center for Economic Development e USPTO

e a magnitude do ecossistema de inovação de São Francisco não têm paralelo com nenhuma outra parte no mundo", afirma Mike Hales, sócio da A.T. Kearney e líder do estudo que analisou 128 metrópoles.

O que São Francisco tem hoje é de fazer inveja a muitas cidades. Nos últimos anos, polos tecnológicos mais ou menos bem-sucedidos surgiram em diferentes pontos do globo. Nova York, Londres, Tel-Aviv, São Paulo, Florianópolis e cidades de diferentes tamanhos estão na corrida da inovação, ainda que em estágios diferentes — até em Havana há startups que ambicionam ser o próximo Google. Isso porque o florescimento da economia digital tem se provado uma das melhores vias para uma cidade e sua força produtiva se reinventarem. O economista americano Edward Glaeser, da Universidade Harvard, autor do livro *O Triunfo da Cidade*, de 2010, costuma dizer que as cidades são um aglomerado de gente propício à circulação de ideias. É nessa fricção que problemas econômicos, sociais e ambientais são resolvidos. E a indústria de tecnologia é a que talvez melhor transforme ideias inovadoras em qualidade de vida e progresso. Os usuários do aplica-

Startups avaliadas em bilhões de dólares — **como Uber e Airbnb** — fizeram de São Francisco o lugar em que todos os empreendedores querem estar

tivo Waze sabem o que significa pegar uma rota sem trânsito e chegar mais cedo em casa.

Mas nem sempre foi assim em São Francisco. A cidade foi por muito tempo uma coadjuvante de luxo no Vale do Silício. Era a metrópole descolada ali do lado, com uma vida cultural excitante e uma sociedade liberal, mas a inovação de fato acontecia fora de seu perímetro, nos subúrbios em direção à sem graça São José, a 80 quilômetros. (Os fãs de São Francisco costumam fazer galhofa: "São José, uma cidade de 1 milhão de habitantes e nenhuma alma".) Nos anos 90, menos de 1% da força de trabalho de São Francisco estava empregada na indústria de tecnologia. Foi nessa época que novas empresas de ponta surgiram no Vale, famoso pela indústria de equipamentos ele-

"A PROSPERIDADE PRECISA SER MAIS INCLUSIVA"

Para o economista Richard Florida, da Universidade de Toronto, a riqueza da economia digital gera um novo tipo de crise urbana

No início dos anos 2000, o economista Richard Florida, especialista em urbanismo e professor na Universidade de Toronto, no Canadá, defendia que o renascimento de muitas cidades americanas se daria com os três Ts: tecnologia, talento e tolerância. A previsão foi feita antes do Vale do Silício se transformar na potência que é hoje. Agora, com o livro *The New Urban Crisis* ("A nova crise urbana", numa tradução livre), Florida alerta para os riscos da prosperidade que a economia digital trouxe para os centros urbanos, como o aumento da desigualdade e da exclusão dos que não trabalham no setor de tecnologia ou a seu serviço. Para Florida, porém, o engajamento da sociedade e de políticos locais vai ajudar a construir cidades mais inclusivas.

Como o avanço da produção de tecnologia está mudando as cidades?
Há um movimento de concentração do setor de tecnologia nas metrópoles. Isso porque elas atraem mais talentos, capital e oportunidades econômicas. São Francisco não é só a capital de uma indústria de tecnologia gigantesca. Com a expansão do ecossistema de startups, ela se tornou uma cidade global relevante em termos financeiros e econômicos.

E o que motiva essa concentração?
A principal razão é a busca de talentos. As empresas de tecnologia querem os jovens profissionais, que preferem viver em metrópoles culturalmente excitantes e com ampla oferta de serviços. Mas as empresas também precisam de diversidade para encontrar soluções inovadoras. Cidades como Nova York, Londres e Toronto atraem imigrantes e pessoas de diferentes tipos de sociedade. As que conseguem atrair talentos diversos com características globais têm mais chance de prosperar.

Em seu novo livro, o senhor aponta que há uma

Florida: "As empresas de tecnologia têm de participar das soluções para as cidades"

nova crise urbana. O que isso significa?

O que vimos num passado recente era uma crise urbana provocada pelo abandono de cidades, com setores que entraram em crise, com o fechamento de indústrias e com a migração para os subúrbios. A nova crise urbana é resultado do sucesso da nova economia digital. São empresas e profissionais voltando para os centros urbanos, disputando uma área limitada, o que eleva os preços e torna a moradia muito cara. Isso força as pessoas que não têm renda à altura a ir embora e, ao mesmo tempo, cria zonas onde os talentos, as ideias e a riqueza ficam confinados. É um movimento que divide a sociedade. Num certo sentido, as mesmas forças que levaram ao crescimento econômico, que modernizaram o capitalismo, são os obstáculos para o progresso no futuro.

Como resolver esses problemas?

Temos de discutir o conceito que chamo de "o vencedor leva a cidade". Algumas cidades e alguns bairros, em particular, se beneficiam da prosperidade da economia digital, mas muitos são deixados para trás. Os benefícios não são para todos. Governantes, urbanistas, líderes empresariais, sobretudo os da indústria de tecnologia, têm de participar das soluções para as cidades. É preciso incentivar a construção de moradia acessível para as pessoas mais pobres, assim como é preciso criar mecanismos para aumentar a renda dos trabalhadores que são alijados desse processo.

Qual é a parcela de culpa das empresas de tecnologia?

As empresas de tecnologia já não são mais vistas como heroínas, mas, sim, cada vez mais como vilãs. Recentemente, Londres baniu o Uber. Em São Francisco, as pessoas culpam o Airbnb pelo aumento dos aluguéis. Google e Amazon são acusadas de práticas monopolistas. As empresas de tecnologia pagam salários incríveis para seus engenheiros e programadores, mas quem trabalha na cantina ou na clínica de massagem dentro delas (em geral, serviços gratuitos como forma de benefício para os funcionários) recebe um salário ruim. A mesma lógica vale para os serviços de transporte. Em vez de bancar ônibus executivos para os funcionários se deslocarem do escritório para o centro da cidade, elas poderiam investir em soluções de transporte que beneficiam todo mundo. Essas empresas precisam se envolver com as comunidades e com os grupos cívicos da região onde estão instaladas para gerar uma prosperidade mais inclusiva.

Mas isso não depende apenas das empresas...

É verdade, e vemos um engajamento político maior nas cidades. Prefeitos e conselhos municipais estão mais questionadores, e há maior preocupação com a diversidade. Nova York está muito empenhada na questão de moradia acessível. Paris está trabalhando para melhorar a qualidade de vida nos bairros mais pobres. Los Angeles acabou de aumentar o piso do salário mínimo, beneficiando, sobretudo, quem trabalha no setor de serviços. Vemos muitas iniciativas para tornar a vida melhor no espaço urbano. Mas nenhuma cidade é utópica. O desafio para a próxima década é preparar os líderes locais com estratégias e políticas para construir não só economias mais fortes mas também mais inclusivas.

Como o senhor imagina as cidades do futuro?

Elas serão maiores, mais adensadas, mas não necessariamente tomadas por arranha-céus. Sim, haverá muitos prédios, mas creio que elas serão mais acessíveis aos pedestres e às bicicletas. Teremos uma vida menos dependente do carro, com o uso de meios de transporte mais rápidos, como trens de alta velocidade. Uma das consequências da industrialização foi a separação de nosso trabalho de nossa vida doméstica. Vejo a possibilidade de reintegrarmos novamente esses dois aspectos da vida, alternando trabalho com atividades de lazer de uma maneira muito mais natural.

A NOSSA CORRIDA TECNOLÓGICA

Várias cidades no Brasil procuram incentivar startups — há 5 000 empresas, em 30 polos de inovação, tentando emplacar uma inovação disruptiva

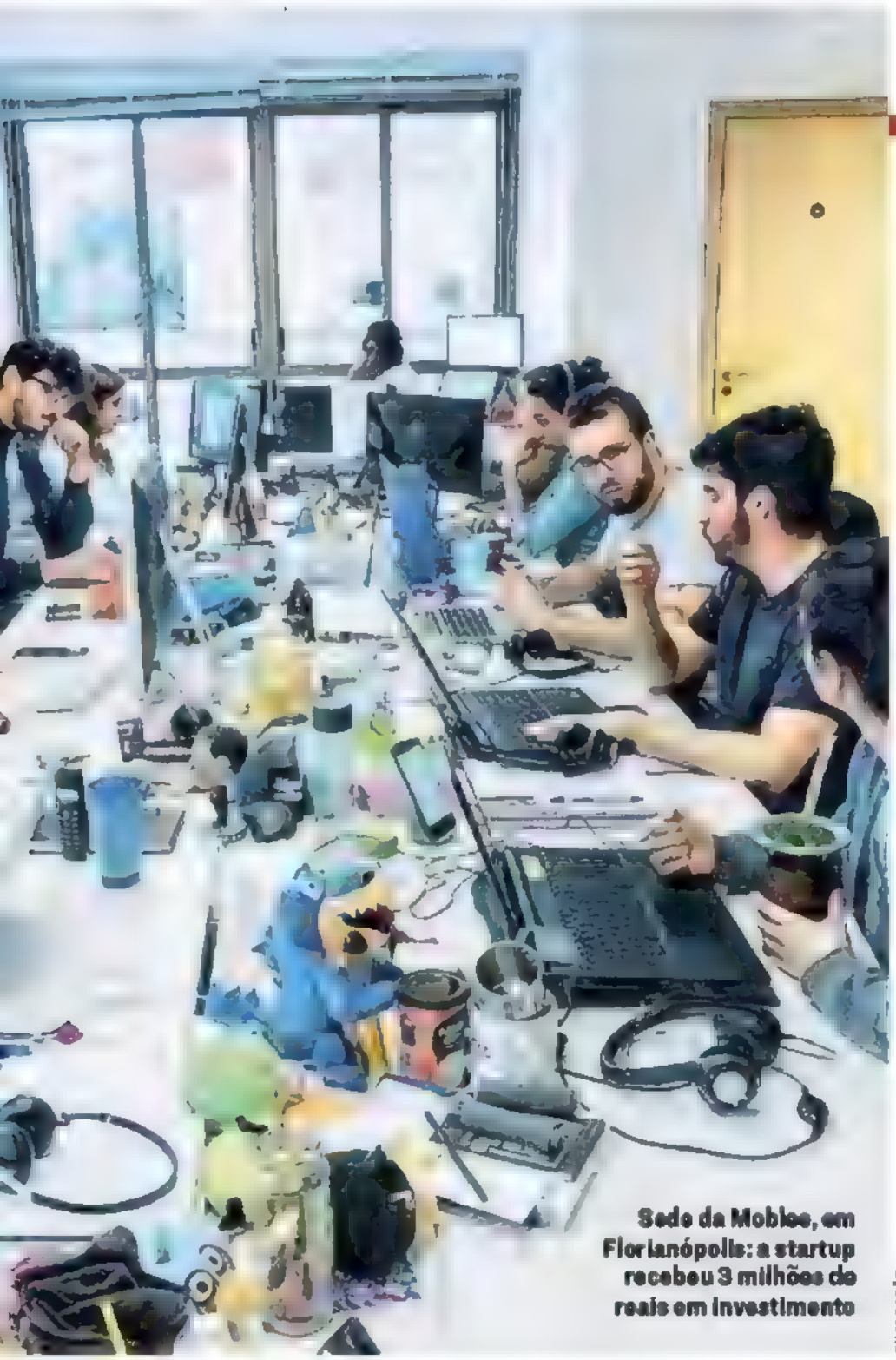
Em Santa Rita do Sapucaí, cidade de 42 000 habitantes do sul de Minas Gerais, uma novidade repercute entre os moradores. Uma empresa local, a Alarmes Santa Rita, acabou de inventar uma tornozeleira eletrônica e se prepara para disputar uma licitação para fornecer 5 000 unidades para a Secretaria de Segurança Pública do estado. Em tempos de Operação Lava-Jato e de mandados de prisão domiciliar em alta, o aparelho promete bateria de longa duração e melhor conectividade com as autoridades da Justiça. A tornozeleira embute tecnologias desenvolvidas no polo mineiro, que tem 153 indústrias e fatura 3 bilhões de reais por ano, majoritariamente com produtos eletrônicos. Espalhados por cidades de vários pontos do Brasil, cerca de 30 núcleos de inovação tentam criar produtos e serviços para a nova economia digital. Outros 90 estão em projeto. A maioria dos polos depende de algum incentivo estatal. "A maneira mais rápida de mudar a base económica de nossas cidades e do estado é com tecnologia", diz Leonardo Dias, um dos principais líderes do Seed, programa governamental de aceleração de Minas Gerais que em 2017 investiu 6 milhões de reais em 40 startups — metade delas mineira. "Não podemos contar com o minério para sempre."

Ainda que remotamente, e guardadas as devidas proporções, os polos brasileiros tentam tirar lições do que ocorre no Vale do Silício, na Califórnia. "O Vale deve ser visto como um modelo, como um referencial, mas precisamos encontrar os próprios caminhos de desenvolvimento", diz Daniel Leipnitz, presidente da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Estima-se que no Brasil estejam em operação hoje 5 000 startups, mais da metade delas concentrada nas capitais de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Minas Gerais. O ecossistema por aqui ainda é considerado pequeno e pouco inovador. O Brasil ainda não produziu nenhuma companhia considerada unicórnio, aquelas com avaliação de mais de 1 bilhão de dólares (uma das candidatas da vez é a startup de finanças Nubank, nascida na cidade de São Paulo). O volume de investimentos no setor, porém, é cada vez mais significativo. De 2011 a 2015, cerca de 1,3 bilhão de dólares foram alocados em startups brasileiras.

Um dos ecossistemas mais atuantes no país é o de Florianópolis, em Santa Catarina, com 900 empresas na área de tecnologia e que faturam 5 bilhões de reais. Boa parte delas orbita em torno da universidade federal do estado. Muitas nasceram dentro da institui-

trônicos, constituída duas décadas antes, e muitas nasceram dentro da Universidade Stanford. Empresas como Google e Facebook criaram suas sedes e se multiplicaram em localidades como Mountain View e Palo Alto. Elas precisavam de espaço para abrigar funcionários e infraestrutura — ao estilo de um campus universitário. Ao longo dos anos, a indústria de tecnologia cresceu numa velocidade que a construção civil não conseguiu acompanhar. E o Vale ficou caro.

O desenvolvimento da computação em nuvem, que dispensa o armazenamento de dados em servidores gigantescos, mudou tudo. Para muitas empresas, especialmente as menores, disputar espaço nos subúrbios deixou de fazer sentido. Um laptop e uma boa conexão de internet eram o que elas precisavam. A crise também ajudou. Com a recessão de 2008, a oferta de escritórios desocupados aumentou rapidamente e, em 2011, o prefeito Ed Lee criou um programa de incentivos fiscais para as empresas que se instalassem na área central da São Francisco. A cereja do bolo foi o surgimento de startups disruptivas que rapidamente atingiram valor de mercado bilionário — as chamadas unicórnios, como Uber, Airbnb, Dropbox e Pinterest. "O centro de gravidade do Vale do Silício mudou de Palo Alto e arredores para São Francisco", diz Paul Graham, um dos mais tradicionais investidores do Vale e um dos fundadores da aceleradora Y Combinator. "A competição por programadores tem levado empresas para a cidade, porque essa turma prefere a excitação da metrópole ao tédio dos subúrbios."



Sede da Moblee, em Florianópolis: a startup recebeu 3 milhões de reais em investimento

Divulgação

ção de ensino ou dependem fortemente de mão de obra formada lá. Esse é o caso da Moblee, fundada em 2011, que desenvolveu um aplicativo corporativo para que organizadores de eventos se comuniquem com os participantes. "Estamos vendo que muitas startups que começaram há cinco anos estão ganhando escala e se tornando referências em seus mercados", diz André Rodrigues, um dos fundadores da Moblee. "Ainda precisamos amadurecer muito, mas é bom ter exemplos que dão certo." Em maio, a empresa de Floripa recebeu uma rodada de investimentos de 3 milhões de reais.

Os entraves para as startups no Brasil são os de sempre, mesmo em cidades que querem incentivar as empresas de tecnologia. No bairro de São Pedro, em Belo Horizonte — apelidado de "San Pedro Valley", uma alusão ao Vale do Silício —, a startup Monetus, de gestão robotizada de investimentos, levou cinco meses para ser registrada. "O tempo que se gasta com os trâmites legais é um desperdício", diz Daniel Calonge, fundador da Monetus. Por outro lado, os custos mais baixos na capital mineira têm dado mais fôlego para contratar talentos. Belo Horizonte tem hoje 200 startups, além de incubadoras, laboratórios de pesquisa e espaços de trabalho compartilhado. A redução da burocracia seria um incentivo bem-vindo — lá e em outras cidades do país.

Com reportagem de Gabriela Monteiro

O que acontece hoje em São Francisco é um fenômeno compartilhado com outras cidades globais, como São Paulo e Rio de Janeiro, que passam por um processo de consolidação. Elas atraem mais talentos (incluindo imigrantes), mais dinheiro, mais negócios e mais oportunidades econômicas. "As metrópoles oferecem diversidade, energia criativa, ruas vibrantes e abertura para novas ideias que atraem a indústria da tecnologia", diz Richard Florida, economista especialista em questões urbanas e professor na Universidade de Toronto, no Canadá. Um estudo recém-publicado por pesquisadores da Universidade Northwestern, de Chicago, trata justamente da geografia da inovação. Analisando 1 milhão de patentes registradas de 2000 a 2010, o trabalho comparou a produção de inovação das metrópoles com a dos subúrbios americanos. A conclusão foi que, apesar da grande quantidade de patentes produzidas nos subúrbios, nos locais de maior densidade populacional surgiram mais inovações não convencionais, que requerem maior diversidade de pessoas envolvidas na pesquisa e têm um impacto econômico mais significativo. Uber e Airbnb estão aí para provar, ambos nascidos e criados em São Francisco. "Muitas das soluções geradas pelas startups miram em qualidade de vida e formas mais eficientes de fazer as coisas do dia a dia", diz o israelense Roy Glasberg, líder do programa global de aceleração de startups do Google, cuja sede foi visitada por EXAME no centro de São Francisco.

Evidentemente, o sucesso da economia digital também trouxe problemas. São Francisco transformou-se

na cidade mais cara para viver nos Estados Unidos. A multiplicação dos milionários e bilionários da tecnologia fez os preços dos imóveis dispararem — os mais recentes membros do clube são os irmãos irlandeses John e Patrick Collison, de 26 e 28 anos, respectivamente, cada um deles com 1,1 bilhão de dólares na carteira. Eles são fundadores da empresa de pagamentos online Stripe, instalada no centro de São Francisco. E, a cada abertura de capital de empresa da cidade, os olhos dos corretores de imóveis crescem sobre essa turma. Hoje, o preço médio de uma casa lá é de 1,3 milhão de dólares. No fim de setembro, o prefeito Ed Lee anunciou a meta de construir 5 000 casas por ano e tem pressionado os órgãos que fiscalizam a construção a reduzir pela metade o tempo de aprovação de obra, que costuma ultrapassar seis meses. E mesmo novos projetos considerados populares, como o de construir 12 000 moradias na área de um antigo estaleiro no sul da cidade, oferecem apartamentos de um quarto a partir de 500 000 dólares — o que não dá para dizer que seja uma pechincha.

Protesto em São Francisco: as empresas da tecnologia agora são as vilãs

ROBERT GALBRAITH/REUTERS

OS NERDS SÃO OS INIMIGOS

Quem não faz parte da indústria de tecnologia e não enriqueceu com ela sente-se convidado a sair da festa. O fenômeno é chamado de gentrificação, ou enobrecimento urbano, e acontece em todo o mundo. Por diferentes razões, uma área antes empobrecida ou degradada entra no radar de pessoas mais abastadas. Não raramente, trata-se do difícil equilíbrio de dar uma nova destinação econômica a uma região sem expulsar quem antes vivia ali. Em São Francisco, onde o termo hippie foi cunhado nos anos 60, a invasão dos nerds não agrada. "As empresas de tecnologia, que já foram vistas como heroínas, agora estão se tornando as vilãs dos centros urbanos", diz Florida. Nos últimos anos, Google, Uber e Airbnb transformaram-se em constantes alvos de protestos em São Francisco — embora, no momento, as passeatas contra o presidente Donald Trump estejam mais frequentes. Políticos tentam banir uma inovação criada ali mesmo: um robô que faz entrega de comida e roda pelas calçadas. Para uma cidade que é considerada o berço da contracultura americana, ainda impera certo desconforto e uma relutância contra a prosperidade que a economia digital trouxe.

A questão da desigualdade na cidade tem sido levada a sério não apenas para agradar à parte menos favorecida pelo enriquecimento. Ela passa a atrapalhar os negócios. No longo prazo, um lugar que se caracteriza como território de ricos afugenta uma parcela substancial da população. E cidades menos diversas correm o risco de romper as trajetórias de inovação que as colocaram em posição de destaque. Um estudo recente do Brookings Institution, de Washington, com as 100 maiores regiões metropolitanas dos Estados Unidos, mostra que a economia de São Francisco fica devendo no quesito inclusão. Enquanto é considerada a sétima mais próspera e a décima que mais cresce no país, a cidade ficou na 24ª posição do ranking de inclusão. Obviamente, não há cidade perfeita. Para a sorte dos que vivem a São Francisco da inovação e do empreendedorismo digital, talvez não haja um lugar no mundo com um espírito tão aberto para as maravilhas que a tecnologia pode produzir para a humanidade. ■

> Para a cidade que é um dos berços da contracultura americana, ainda há **certo desconforto** com a riqueza que a economia digital trouxe

vivo
EMPRESAS
Menos as mesmas soluções.
MAIS INOVAÇÃO PARA A SUA EMPRESA CRESCER.
Vivo Empresas desenvolve soluções focadas em tecnologia e segurança para gerar mais produtividade, redução de custos e agilidade nas decisões de sua empresa.
Cloud
Segurança
TI
Soluções Fixas
Soluções Móveis
Acesse vivo.com.br/empresas ou ligue 10315 e descubra como podemos ajudar o seu negócio.
SOLUÇÕES EMPRESARIAIS Telefônica
viva tudo

Teleférico de Medellín: Inaugurado em 2004, o projeto colombiano inspirou o teleférico do Complexo do Alemão, no Rio

A CIDADE QUE VENCEU O CRIME

➜ **DESAFIO:** Nos anos 90, Medellín era a metrópole mais violenta do mundo

➜ **RESPOSTA:** Hoje, é exemplo de como os investimentos em segurança pública podem transformar a economia local. A cidade equipou a polícia, investiu em inteligência e ampliou a presença do Estado nas comunidades pobres

OUÇA A REPORTAGEM

MENOS VIOLENTA E MAIS PRÓSPERA

O combate ao crime organizado em Medellín deu início a uma virada na cidade colombiana de 2,5 milhões de habitantes. O resultado é um ganho econômico e social que beneficia toda a sociedade

LOURIVAL SANT'ANNA, *DE MEDELLÍN*

JAVIER LARREA/GETTY IMAGES

Prédio da Ruta N, agência de inovação de Medellín: o local reúne empresas

FOTOS CORTESIA/DIVULGAÇÃO

QUASE 1 DA TARDE DE UMA TERÇA-FEIRA DE AGOSTO, QUANDO O PROFESSOR NARLÍN AGUIRRE chega carregando um saco com 40 garrafas PET. Ele aproveita o horário de almoço para depositá-las numa máquina de reciclagem da prefeitura de Medellín, na Colômbia. Professor de biologia e química, Aguirre faz isso porque sabe da importância de sua ação para o ambiente. Mas ele está lá também por outros motivos: conseguir bilhetes de metrô, ingressos de cinema e descontos para academia de ginástica, restaurantes e outros estabelecimentos. Para cada garrafa entregue, Aguirre e outros moradores de Medellín recebem pontos, registrados num aplicativo, que depois podem ser usados em serviços na cidade. Em cinco meses, o programa chamado de Kaptar já tem a adesão de mais de 5000 pessoas, que depositaram 89 000 garrafas e latas na recicladora da prefeitura. A meta é espalhar 38 dessas máquinas em shoppings, parques e universidades até o fim do ano.

O programa é o exemplo mais recente de uma série de iniciativas que a cidade colombiana de 2,5 milhões de habitantes (a segunda maior do país, depois da capital, Bogotá) vem adotando nas últimas décadas, num esforço para empregar a tecnologia na solução de seus problemas de segurança pública, transporte, geração de renda e meio ambiente. É um esforço que transformou a vida da população e também a reputação internacional da cidade. Na década de 90, Medellín era associada ao cartel de drogas que levava seu nome, dirigido pelo traficante Pablo Escobar. Hoje é reconhecida como uma cidade-modelo que está vencendo o crime. Em 2013, Medellín foi eleita a Cidade do Ano em um concurso realizado pelo *The Wall Street Journal* e pelo banco Citibank, em parceria com o Urban Land Institute, dos Estados Unidos. Não foi um resultado isolado. Medellín vem se destacando regu-

Loja em Medellín: a redução da violência trouxe benefício para a economia local

MARIANA BRGF ETCHEBEHERE/GETTY IMAGES

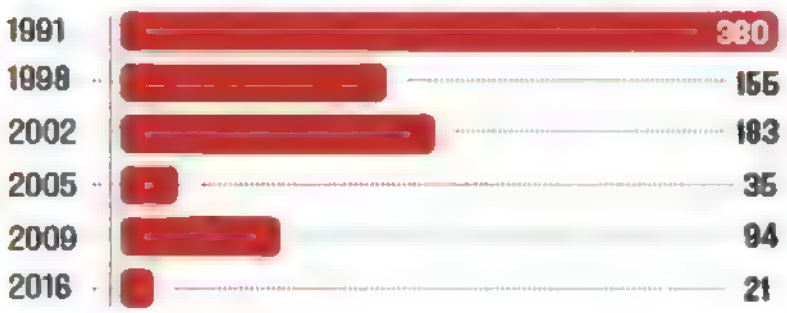
larmente nos rankings internacionais de inovação — e na frente das grandes capitais brasileiras.

O caso de Medellín deixa claro como uma cidade só tem a ganhar quando a redução da violência se torna o foco das políticas de Estado. Nos anos 90, a taxa de homicídios chegou a um pico de 380 por 100 000 habitantes ao ano em Medellín. Isso lhe rendeu o título de cidade mais violenta do mundo (hoje, o posto é ocupado por Caracas, na Venezuela, com 130 mortes por 100 000 pessoas ao ano). Por trás do número havia uma realidade selvagem, comum no Brasil: moradores com medo de sair à rua, bairros controlados por gangues, extorsões, sequestros e quadrilhas de todos os tamanhos e especialidades. De lá para cá, a incidência de homicídios caiu vertiginosamente, chegando a 21 em 2016 — a menor em 40 anos. É mais baixa que a taxa do Rio de Janeiro, que registrou 30 mortes violentas por 100 000 habitantes no ano passado. No Brasil, a média nacional é de 26. Em Florianópolis, 13. Nos países desenvolvidos, costuma ficar abaixo de cinco.

CIDADE EM TRANSFORMAÇÃO

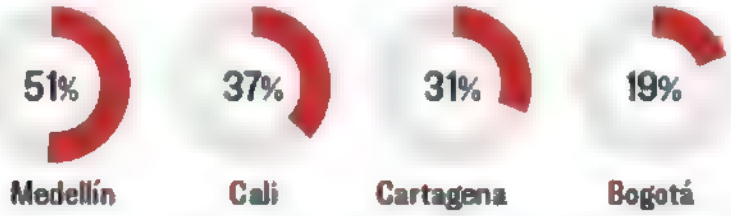
Nas últimas décadas, a taxa de homicídios na cidade de Medellín, na Colômbia, caiu de maneira drástica

Taxa de homicídios em Medellín
(número de homicídios a cada 100 000 habitantes)



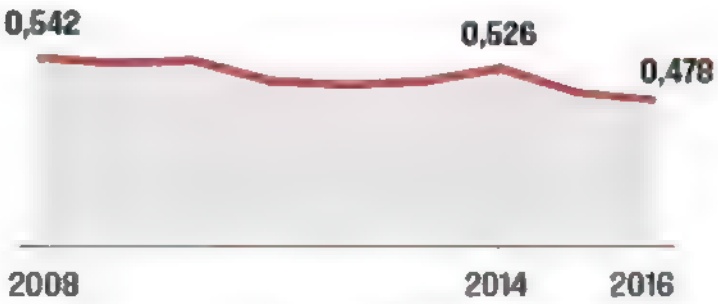
Capitais brasileiras
(número de homicídios a cada 100 000 habitantes)

Hoje, Medellín é a cidade colombiana onde as pessoas dizem se sentir mais seguras
(sensação de segurança, em porcentagem da população)



Com a melhora, a expectativa de vida em Medellín subiu
(em número de anos)

E a desigualdade social vem caindo *(índice Gini)*[1]



(1) Escala de zero a 1, do menos para o mais desigual
Fontes: Medellín Como Vamos e Fórum Brasileiro de Segurança Pública

Com a redução da violência, os indicadores econômicos de Medellín deram uma virada. Desde 2010, o produto interno bruto da região vem crescendo acima de 3% ao ano. No mesmo período, o número de empresas grandes e médias registradas em Medellín subiu de 1800 para mais de 3000. O movimento nos aeroportos passou de 2,1 milhões para mais de 4,2 milhões de passageiros por ano. E o desemprego caiu de 12,8% para 9,6%. Os indicadores sociais e o bem-estar também melhoraram. A desigualdade caiu em ritmo maior que o do país, e a taxa de pessoas abaixo da linha de pobreza saiu de 25%, em 2008, para 14%, uma das menores entre as grandes cidades colombianas. Mas o maior ganho é visto na expectativa de vida — de 2001 a 2016, subiu de 71,4 anos para 77,8. Entre os homens — as maiores vítimas de homicídios — aumentou ainda mais: de 68,2 anos para 76,4.

A explicação para o sucesso de Medellín na segurança pública está numa combinação de coisas que não costumam andar juntas. De um lado, houve uma intensa repressão policial e a aplicação de leis severas. De outro, programas sociais que oferecem uma porta de saída do mundo do crime, com capacitação profissional, renda garantida por tempo determinado e apoio psicológico e social — além da presença tanto do Estado quanto de organizações não governamentais. Um ponto de inflexão foi a eleição do presidente Álvaro Uribe em 2002. Nascido em Medellín, Uribe foi prefeito da cidade e governador de Antioquia, estado do qual Medellín é capital. A Colômbia é um país centralizado e tem coisas que só um presidente pode fazer. A polícia, por exemplo, é nacional, e as ações estão concentradas nos ministérios em Bogotá. Uribe partiu para uma guerra total contra a guerrilha e o crime organizado. A polícia foi capacitada e passou a contar com mais inteligência do que com presença ostensiva. Ao mesmo tempo, a eleição de Sergio Fajardo para a prefeitura, em 2004, complementou a iniciativa federal. O município investiu na coleta e na sistematização de dados sobre o crime e a situação social nas favelas, identificando parceiros e inimigos.

Um marco foi a inauguração do teleférico ligando o metrô às favelas Andalucía, Popular e Santo Domingo em 2004. Com o transporte, veio o Estado. No ano seguinte, foi instalado na favela Popular o primeiro posto do Centro de Desenvolvimento Empresarial Zonal (Cedezo), que oferece capacitação para pequenos negócios, agência de empregos e microcrédito. Diana Avendaño, coordenadora do Cedezo na favela Popular, conta que o posto atende de quatro a cinco pessoas por dia e oferece oficinas para ensinar contabilidade, plano de negócios e marketing digital. Os moradores

NO RIO, A CRISE JÁ DURA 30 ANOS

A batalha na Rocinha evidencia o colapso das políticas de segurança pública que tinham reduzido a violência na cidade **FILIPE SERRANO**

Se ainda existia alguma dúvida de que as políticas de segurança entraram em colapso no Rio de Janeiro, a recente batalha entre traficantes na favela da Rocinha deixou claro como o governo tem falhado, crise atrás de crise, no combate à violência na cidade. Os tiroteios na favela só foram interrompidos depois que 950 militares das Forças Armadas foram enviados para fazer a segurança. Foi uma medida de emergência. Acabar com o crime organizado na Rocinha e em outros bairros não é algo possível da noite para o dia. Hoje, das 1025 favelas cariocas, 850 são controladas por traficantes ou milícias. "O que houve no Rio é que a crise nos órgãos de segurança pública foi acompanhada de uma retomada do controle de território por grupos armados", diz Silvia Ramos, conselheira do Fórum Brasileiro de Segurança Pública e coordenadora do Centro de Estudos de Segurança e Cidadania, da Universidade Cândido Mendes.

A violência é um problema de todos os grandes municípios brasileiros. Das 50 cidades mais violentas do mundo, 19 estão no Brasil. No Rio de Janeiro, a crise da segurança já dura mais de três décadas e deixou uma população traumatizada. Em 20 anos, de 1997 a 2016, foram mortas de forma violenta 52 128 pessoas apenas na capital. O número supera o de mortos em guerras. Sucessivos governos falharam em encontrar uma solução. Mas chama a atenção que as taxas de homicídio vinham caindo até 2015. De lá para cá, voltaram a crescer.

A escalada tem uma série de motivos. Por um lado, a grave crise fiscal do estado do Rio afetou os gastos com segurança pública, e o aumento do desemprego levou mais pessoas para o crime. Por outro, o projeto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs), que começou em 2009 no governo de Sérgio Cabral, não conseguiu reduzir o poder dos grupos armados nas favelas. Para os especialistas, o progresso das UPPs não se sustentou porque faltou integração entre as unidades e os setores de inteligência. Além disso, não

ANDRE MELO/AGÊNCIA TEMPO/AGÊNCIA O GLOBO

Policiais na Rocinha: o policiamento precisa ser orientado pela inteligência

houve ações coordenadas do estado e do município para oferecer alternativas aos jovens que entram para o crime — faltou uma presença do poder público que não fosse apenas a policial.

O curioso é que, no fim dos anos 2000, o Rio de Janeiro adotou medidas parecidas com as que foram tomadas em Medellín, na Colômbia. A Secretaria de Segurança do estado do Rio abraçou a política de policiamento comunitário, criou o Instituto de Segurança Pública, órgão dedicado a produzir e analisar os dados de criminalidade, e também lançou um programa de metas periódicas de redução de crimes, conhecido como SIM, que paga prêmios aos policiais das regiões com melhor desempenho. Ao mesmo tempo, foram feitos investimentos para melhorar a infraestrutura nas favelas e instalar serviços públicos nas comunidades. Eram políticas corretas, mas não tiveram continuidade ou foram enfraquecidas com as trocas de governo. Essa é a maior diferença em relação a Medellín.

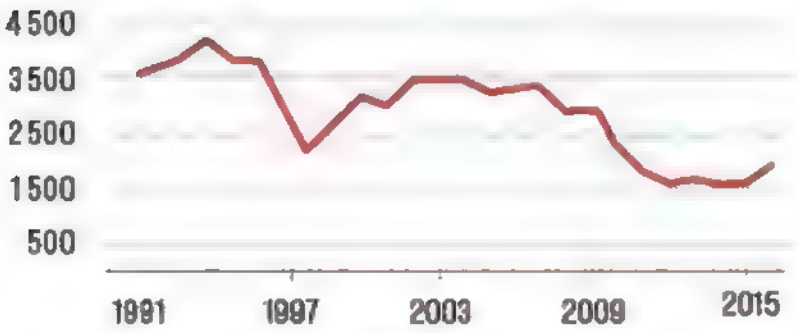
Enquanto o crime organizado ganha poder, a violência vai prejudicando a vida de milhões de pessoas no Rio. Famílias de todas as faixas de renda evitam sair à noite nas ruas, deixam de circular por certos bairros, mudam de casa ou trocam os filhos de escola. No primeiro semestre, 129 000 alunos da rede municipal foram prejudicados pelo fechamento das escolas por causa de tiroteios. Dos 107 dias letivos, as escolas só funcionaram normalmente em oito. Para o setor privado, há prejuízos, porque funcionários faltam ao trabalho para cuidar dos filhos. Os comerciantes e os empresários sofrem com a queda no movimento. De janeiro a julho, bares e restaurantes tiveram uma redução de 40% no faturamento em relação ao ano passado, segundo o sindicato que representa o setor. O crime também prejudica a indústria. Os roubos de cargas dispararam: de 2 600 ocorrências, em 2010, para 9 800, no ano passado. "Nunca tivemos uma situação tão grave", diz Sérgio Duarte, vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. No total, a indústria brasileira gasta 22,5 bilhões de reais por ano com segurança privada e seguros, elevando os custos.

Todos esses problemas, que, de forma direta ou indireta, prejudicam a produtividade e a competitividade das empresas, afetam a economia local e a do país. Um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento estima que o custo do crime corresponde a 3,14% do PIB brasileiro. "É um custo de oportunidade, porque o governo e as empresas deixam de investir em infraestrutura, na compra de máquinas, em educação ou saúde", diz Laura Jaitman, economista do BID e coordenadora das pesquisas sobre segurança. Para o pesquisador Daniel Cerqueira, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que estuda há 20 anos o impacto da criminalidade, as soluções são as velhas conhecidas: investir num policiamento regular, orientado por uma equipe de inteligência bem equipada. "O objetivo não pode ser prender ladrões de galinha. Tem de ser retirar armas e munições da rua, prender os homicidas contumazes e desarticular os grupos criminosos dentro da polícia", diz. Enquanto isso não ocorrer, mais episódios como o da Rocinha só tendem a se repetir.

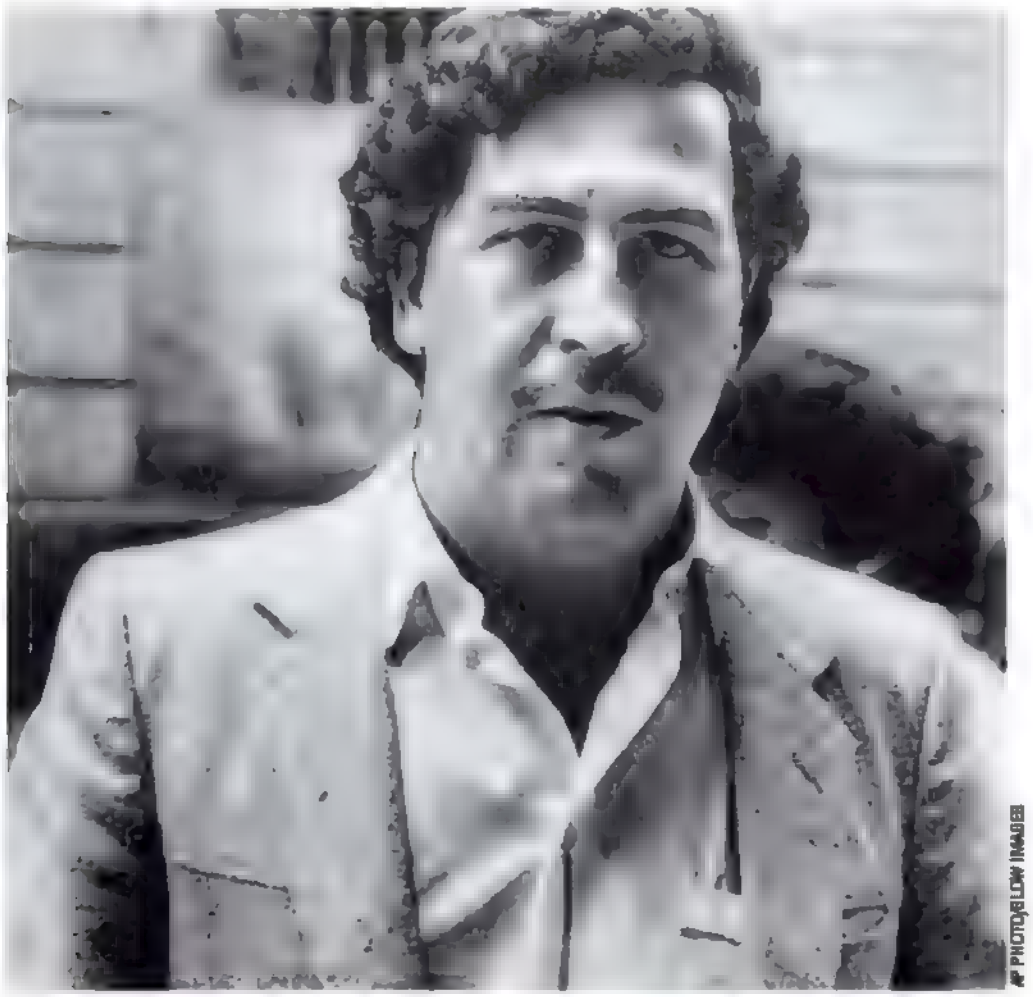
A VIOLÊNCIA NO RIO DE JANEIRO

As mortes violentas na capital voltaram a crescer

Mortes violentas por ano *(em número de ocorrências)*



Fonte: Instituto de Segurança Pública do Rio de Janeiro



O traficante Pablo Escobar em 1984, a fase mais sangrenta de Medellín

AP PHOTO/ELDW IMAGES

reunir para buscar soluções conjuntas para os problemas. Todos saem das reuniões com tarefas e compromissos. Sucessivos prefeitos — a maioria sem partido — deram continuidade aos planos das administrações anteriores porque as políticas públicas são construídas em consenso com a ajuda do comitê e não sofrem com as disputas partidárias. "Se não há um acordo, dificilmente é possível concretizar planos de médio prazo. Essa é a diferença em relação a outros municípios", diz Elkin Echeverri, gerente da Corporación Ruta N, agência da prefeitura que coordena os programas de inovação e tecnologia.

A própria localização da sede da Ruta N demonstra o esforço de integrar as ações. O prédio está encravado numa das áreas mais pobres da cidade, mas fica próximo da Universidade de Antioquia, de duas estações de metrô, de três terminais de corredores de ônibus e de quatro das principais avenidas de Medellín. A instalação da Ruta N atraiu empresas de alta tecnologia para o bairro — muitas delas com escritórios no próprio prédio da entidade. Ao lado do edifício funcionam um laboratório de criação de protótipos, oficinas de empreendedorismo e o escritório de um programa de crédito, fornecido pela agência. Nos dois primeiros

A transformação de Medellín só funcionou por causa da integração entre **o setor público e o privado.** Um comitê de acadêmicos e empresários orienta as ações da prefeitura

atendidos são tatuadores, donos de mercearia, de bar, de barraquinha de lanches, de salão de beleza, e assim por diante. "A vida melhorou muito aqui", diz o eletricista Héctor Duque Arango, de 61 anos, que vive na favela há 30 anos. O Brasil tentou fazer algo parecido. O projeto de Medellín inspirou o teleférico do Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro, inaugurado em 2011. O sistema melhorou o transporte por um tempo, mas hoje está desligado. A operação foi interrompida em setembro de 2016 para a troca dos cabos e até hoje não foi retomada por falta de pagamento do governo estadual ao consórcio responsável.

UM PACTO PÚBLICO-PRIVADO

Em Medellín, as transformações também só foram possíveis graças à boa relação entre os setores público e privado. Isso começou a ser construído em 2002, com a criação de um comitê universidade-empresa-Estado. Acadêmicos, empresários e políticos passaram a se meses de funcionamento, entre junho e agosto, o programa atendeu 80 empreendedores, com as mais diversas ideias de produtos e serviços. Um exemplo são os sócios Juan Camilo Díaz e Álvaro López, engenheiros mecânico e industrial, ambos de 26 anos, que criaram um salgadinho de batata-doce, mandioca-roxa e mandioquinha. Desde março, eles estão na Creame ("Acredite em mim"), incubadora da prefeitura. Obviamente, ainda há muito o que fazer. A violência continua um problema grave nos bairros pobres, e a cidade convive com os obstáculos típicos de um país emergente: desigualdade social, economia informal e corrupção. Em julho, o então secretário de Segurança de Medellín, Gustavo Villegas, foi preso, acusado de fazer acordos com criminosos e alertá-los sobre operações policiais. Mas, mesmo nesse caso, é possível ver o copo meio cheio. Afinal, Villegas agora está atrás das grades. Um retrocesso é tudo o que a população de Medellín não quer. O mundo está de olho. ■

OPORTUNIDADE EXCLUSIVA PARA MORAR OU INVESTIR NO ENDEREÇO MAIS VALORIZADO DA CIDADE.

Esquema

DIMENSION
VILA OLÍMPIA

dimension
vila olímpia

- 112 m²
- 2 OU 3 DORMS. (1 SUITE)
- 2 VAGAS DETERMINADAS
- APARTAMENTOS SEMIMOBILIADOS
- PRÓXIMO AO SHOPPING JK

Rua Alvorada, 303

PRONTO PARA MORAR

Ilustração artística da planta tipo, com sugestão de decoração. Os móveis, equipamentos, pisos em geral, pia bancada e churrasqueira do terraço são de dimensões comerciais e não fazem parte do Memorial Descritivo.

FITNESS

PISCINA COBERTA E AQUECIDA

PISCINA INFANTIL

BRINQUEDOTECA

SALÃO DE JOGOS

QUADRA RECREATIVA

INFRAESTRUTURA PARA INSTALAÇÃO DE AR-CONDICIONADO MULTI SPLIT

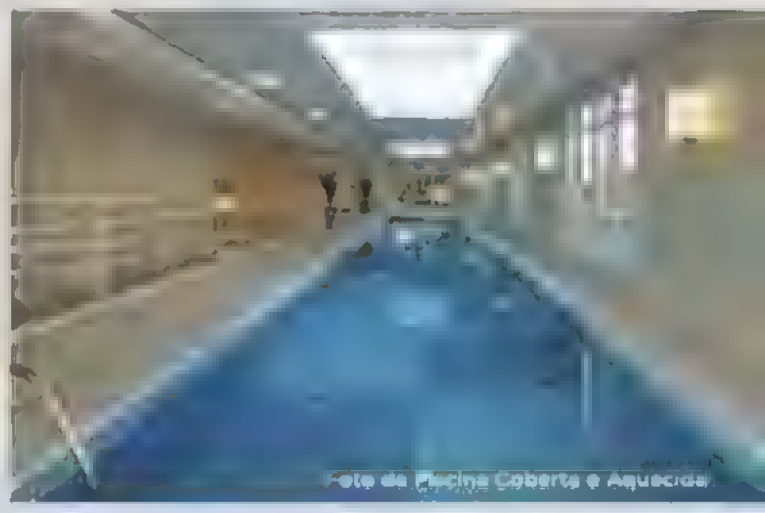


Foto da Piscina Coberta e Aquecida

fraiha.com.br

11 3080-8530

Visitas somente com agendamento.

Idealização

Fraiha
Incorporadora

EXCLUSIVIDADE DE 16 APARTAMENTOS
NA RUA MAIS CHARMOSA DA VILA MARIANA.
A 650 METROS DO PARQUE DO IBIRAPUERA.

Saphir

Morgado de Mateus

SAPHIR
VILA MARIANA

267 M² | 4 SUÍTES | TERRAÇO GOURMET | 4 OU 5 VAGAS DETERMINADAS

- GERADOR EXCLUSIVO QUE ATENDE A 100% DAS ÁREAS COMUNS + PRIVATIVAS
- INFRAESTRUTURA COMPLETA PARA 7 PONTOS DE AR CONDICIONADO MULTI SPLIT
- PLANTA-TIPO COM BANHO SR E SRA NA SUÍTE MASTER
- ELEVADOR COM BIOMETRIA
- 2 OPÇÕES DE KIT DE ACABAMENTO
- ALTO PADRÃO CONSTRUTIVO E DE ACABAMENTO

fraiha.com.br

Rua Morgado de Mateus, 481

Incorporadora responsável: Vert Desenvolvimento Imobiliário Ltda · Central de Vendas FG: Rua Dona Inácia Uchoa, 441 · Vila Mariana · São Paulo · CEP 04110-021

ENTREGA EM OUTUBRO/2018

PLANTA-TIPO

Ilustração artística da planta-tipo final 1, com sugestão de decoração. Os móveis, equipamentos, pisos em geral, pia, bancada e churrasqueira do terraço são de dimensões comerciais e não fazem parte do Memorial Descritivo.

11 3080-8530

Visitas somente com agendamento.

Fraiha Incorporadora

Creci 16.668-J Secovi 2240. Incorporação registrada sob R.5 na matrícula nº 87.405 em 16/5/2016 do 1º Oficial de Registro de Imóveis - SP. Imagens ilustrativas

Bruce Katz: "Não há uma economia americana ou chinesa. As economias nacionais são a soma das economias municipais"

BRUCE KATZ

VICE-PRESIDENTE DO CENTRO DE ESTUDOS BROOKINGS INSTITUTION, DE WASHINGTON

IDADE

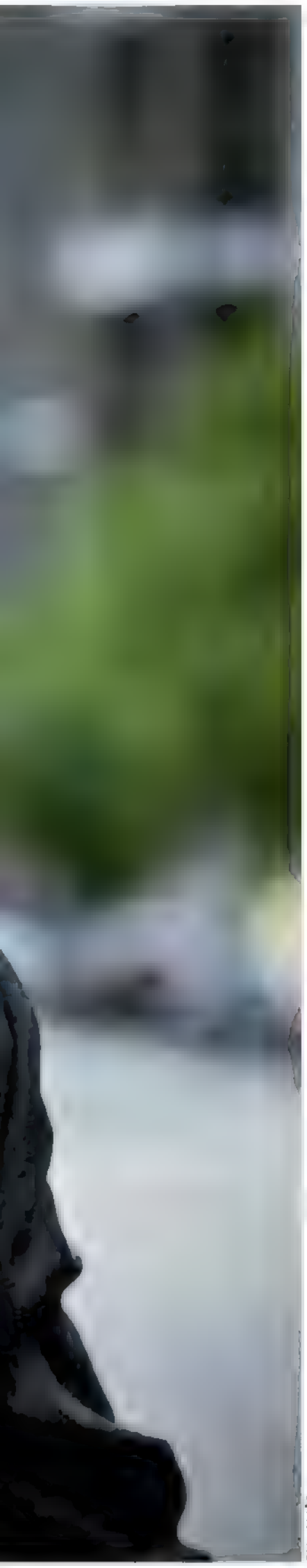
58 anos

FORMAÇÃO

Graduado em história pela Universidade Brown e doutorado em direito pela Universidade Yale

CARREIRA

Há 21 anos no Brookings, já trabalhou com habitação e urbanismo no governo americano. É coautor do livro *The Metropolitan Revolution* ("A revolução metropolitana", numa tradução livre)



DIVULGAÇÃO

O PODER LOCAL

As cidades assumiram um novo papel diante da inação de presidentes e governadores — e para Bruce Katz, do centro de pesquisa Brookings Institution, quanto mais as lideranças municipais forem independentes da autoridade federal, melhor para os cidadãos **MARIANA SEGALA**

AS DISPUTAS PARTIDÁRIAS E OS EMBATES IDEOLÓGICOS ENVOLVENDO GRANDES TEMAS (e também os irrelevantes, é claro) dominaram a cena política nos últimos anos. Enquanto se digladiam em público, presidentes, governadores e parlamentares ficam sem tempo para dar um jeito nos problemas reais das pessoas que os elegeram. Esse vácuo de ação efetiva nos níveis federal e estadual abriu espaço para as lideranças municipais assumirem um papel cada vez mais importante — um movimento que Bruce Katz, vice-presidente do Brookings Institution, prestigiado centro de pesquisa americano, chama de "novo localismo", e é tema de um livro que ele lançará em janeiro nos Estados Unidos. "As cidades se tornaram o ponto de referência para discutir competitividade econômica, pobreza e diversidade social", diz Katz. Munidas de ferramentas tecnológicas cada vez

mais sofisticadas, mais e mais cidades assumem o protagonismo em questões até pouco tempo restritas aos planos de governo dos presidentes. "O conhecimento convencional nos diz que as cidades são meras unidades políticas subordinadas às nações, mas isso está errado. O poder mudou." A seguir, trechos da entrevista que Katz concedeu a EXAME.

O senhor identificou um movimento que batizou de "novo localismo" — que se contrapõe ao nacionalismo. Pode explicar de que se trata?
As cidades se tornaram o ponto de referência da sociedade para resolver os problemas característicos da vida moderna: a competitividade econômica, a pobreza, os desafios da diversidade social, a sustentabilidade ambiental. Elas também têm se tornado cada vez mais responsáveis por financiar o futuro, investindo em inovação, infraestrutura e inclusão. Isso é o combustível da competitividade econômica e da mobilidade social no longo prazo. Ao contrário dos governos federais e estaduais, as cidades estão menos propensas a ser sequestradas pela polarização ideológica ou pela divisão partidária. Esse novo quadro de governança multissetorial e em rede é o que chamo de novo localismo.

Que circunstâncias levaram à emergência desse movimento?
Isso se deve, em parte, ao fato de os níveis mais altos de governo estarem imersos em impasses partidários e populismo raivoso. Mas também é produto de uma economia em reestruturação, que voltou a valorizar a proximidade, a densidade e a inovação multidisciplinar. Os avanços tecnológicos deram aos gestores municipais os dados e as evidências necessários para desenvolver soluções que funcionem. A inovação ampliou o papel das cidades e permitiu a elas pensar em novas formas de criar valor e gerar empregos. Entre os exemplos estão as cidades de Chattanooga, que está desenvolvendo uma rede de energia mais inteligente, e Pittsburgh, que decidiu se converter em um laboratório de teste de carros autônomos. Ou ainda Chicago, que liberou os dados públicos para empreendedores e empresas de tecnologia desenvolverem projetos.

JACK TAYLOR/GETTY IMAGES

Partidários do Brexit, a retirada britânica da União Europeia: revolta antielites e contraposição à economia moderna que floresce nas cidades

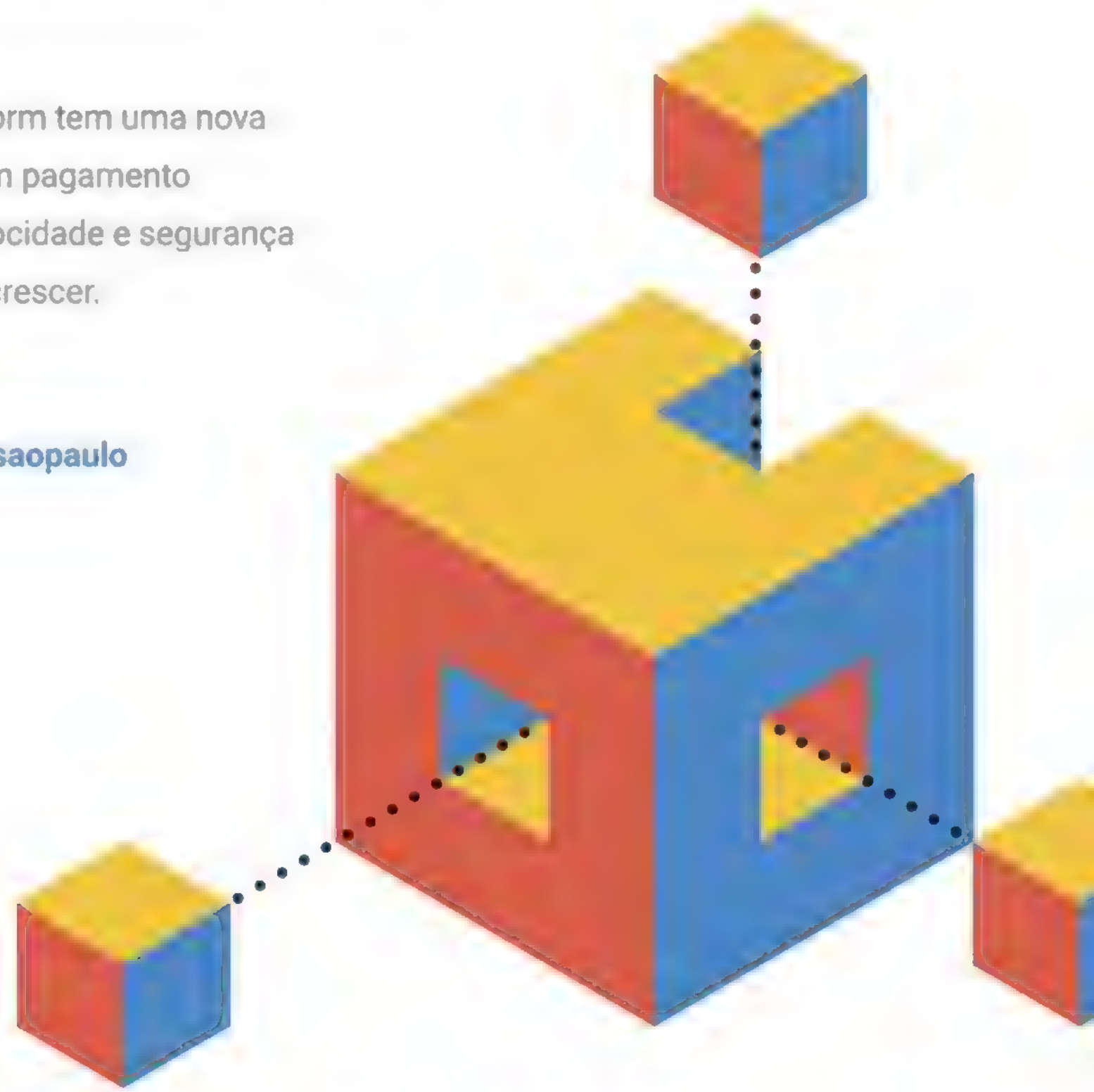
Há risco de que o aumento da importância local cause uma ruptura na relação das cidades com os poderes estaduais e federais?
Essa relação precisa ser rompida. As cidades são motores das economias nacionais e centros de negócios e investimentos. Em última análise, não há uma economia americana ou brasileira ou chinesa. As economias nacionais são os agregados das economias municipais. É claro, a ação local não substitui os papéis vitais que a União tem como plataforma distributiva e regulatória. Ela é, isso sim, o complemento ideal para um governo federal efetivo. A realidade é que as cidades são muitas coisas ao mesmo tempo: são unidades geográficas, economias regionais, mercados para o comércio de bens e serviços, pontos de compartilhamento de cultura e

Google Cloud Platform

Simplifique operações. Aumente velocidade e performance.

Google Cloud Platform tem uma nova região no Brasil com pagamento local para dar a velocidade e segurança para sua empresa crescer.

Saiba mais:
cloud.google.com/saopaulo



Google Cloud

JACQUELINE NK/GETTYIMAGES

Pittsburgh: a cidade americana virou laboratório de teste de carros autônomos

valores. O novo localismo permite que elas reconheçam e explorem suas vantagens competitivas, como uma posição territorial estratégica ou a existência de instituições de pesquisa avançada, em vez de apenas depender de laços políticos e pessoais com os governantes em nível nacional.

No Brasil, pouquíssimas cidades conseguem gerar mais receita própria do que recebem de transferências do governo federal. Como elas podem ser as protagonistas?

O conhecimento convencional nos diz que as cidades são meras unidades políticas subordinadas às nações, sem poder próprio. Que têm apenas o poder delegado pelos níveis administrativos superiores. Isso está errado. O poder mudou. Está menos confinado à autoridade do governo e mais ligado ao potencial de mercado, que está onde há concentração de recursos econômicos, físicos e sociais. É menos definido pelas escalas de influência ao longo das camadas do governo e mais derivado da colaboração entre setores. A habilidade de concretizar está nos esforços coletivos da sociedade civil, do governo e das instituições privadas. Pensar nas origens e no uso do poder é o meio de desenvolver o novo localismo no Brasil e em outros países.

O senhor tem se mostrado preocupado quanto aos impactos, sobre as cidades, da emergência de uma tendência populista global. Qual é a ameaça?

O populismo é uma espécie de revolta contra as elites econômicas ou políticas. Representado principalmente pela eleição de Donald Trump nos Estados Unidos e pela coalizão pró-Brexit no Reino Unido, ele deu gás a uma política que é nostálgica no foco, nacionalista no tom e nativista na orientação. A retórica dessa política populista tenta criar muros, literalmente e figurativamente, para inibir o fluxo de pessoas, de bens, de capital e de ideias pelas fronteiras. E isso é a essência da economia moderna. O populismo se desenvolveu como uma estratégia política nacional que tira partido da insatisfação econômica e social.

E como se dá o contraponto ao populismo?

Ao contrário do populismo, o localismo abraça a diversidade, e não o etnocentrismo. É curioso, e não fechado. Diferentemente dos extremos da direita ou da esquerda, é guiado pelo pragmatismo, e não pelo fervor ideológico. Governa com visão de longo prazo, e não olhando para o passado. Os populistas atacaram e enfraqueceram as instituições nacionais e supranacionais, e acabaram ampliando as forças locais. Ironicamente, a aspiração da administração do presidente Donald Trump de desconstruir o estado administrativo está alçando as cidades ao posto de lugar onde se resolvem os problemas.

Que tipo de cidade deve conseguir prosperar em um ambiente como esse?

Cidades bem-sucedidas demandam líderes que possam navegar bem nos meandros do poder urbano. Elas não são companhias verticalmente integradas nem governos com uma estrutura de comando e controle. Elas são, sim, redes de instituições públicas, privadas e cívicas que produzem a economia e governam aspectos críticos da vida urbana. A essência de um líder de sucesso é a habilidade de unir as pessoas para resolver problemas e fazer aquilo que não podem fazer sozinhas. As cidades precisam de instituições de qualidade, que tenham a capacidade e a competência para executar tarefas complexas. E, finalmente, as cidades precisam assumir um compromisso inabalável com a abertura, a tolerância, a diversidade e o respeito pelos cidadãos. É a antítese do populismo. ■

SAMSUNG

Notebook Style S50

Leve. Resistente. Completo.

É mais jogo.

Linha Style S50.
Redefinimos o conceito de leveza.

Saiba mais em www.samsung.com.br

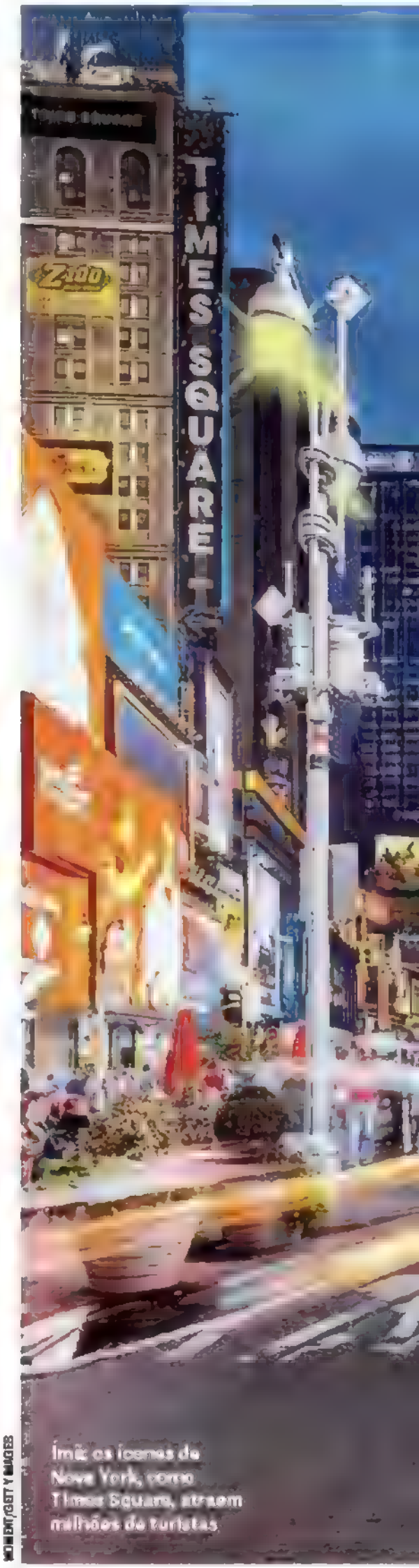
Processador Intel® Core™ i7

intel CORE i7 7th Gen

A CIDADE QUE NASCEU GLOBAL

Nova York é um centro de comércio com o mundo desde o século 17. Sua vocação cosmopolita — oposta à do nova-iorquino Donald Trump — e o novo foco em inovação a credenciam a continuar no topo

SÉRGIO TEIXEIRA JR., *DE NOVA YORK*



Ímã: os ícones de Nova York, como Times Square, atraem milhões de turistas

MOMENT/GETTY IMAGES

EM 2 DE SETEMBRO DE 1609, DEPOIS DE CRUZAR O ATLÂNTICO, O CAPITÃO INGLÊS HENRY HUDSON apontou seu navio para uma baía no nordeste do que hoje são os Estados Unidos e subiu o rio que nela desembocava. Hudson estava a serviço dos holandeses, e sua missão era encontrar uma nova rota para a China. Cerca de 150 quilômetros continente adentro, o rio não comportava mais a embarcação de 80 toneladas: o atalho para as riquezas orientais sonhado pelos europeus não passava por ali. Mas Hudson, que hoje dá nome ao rio, entendeu o potencial daquele porto remoto. A cidade de Nova Amsterdã, fundada em 1624 na ponta sul da ilha que viria a ser chamada de Manhattan, seria uma colônia diferente.

A MAIS GLOBAL

➜ **O DESAFIO:** Manter a liderança econômica e cultural entre as metrópoles do mundo

➜ **A RESPOSTA:** Nova York está estimulando as empresas digitais e o desenvolvimento de tecnologias que resolvam problemas urbanos. A cidade investe também em expansão do ensino superior de ponta

Boston e Filadélfia foram estabelecidas para o exercício da liberdade religiosa. Nova Amsterdã, que 40 anos depois seria tomada pelos ingleses e rebatizada de Nova York, serviria para fazer negócios. A cidade mais global do mundo, de acordo com o mais recente ranking da consultoria A.T. Kearney, nasceu como uma subsidiária da Companhia das Índias Ocidentais, uma das primeiras corporações globais da história. Do comércio de peles no século 17 aos novos polos tecnológicos e acadêmicos que querem manter a relevância da maior metrópole americana no século 21, a história de Nova York é a história da globalização — e, se as iniciativas atuais forem bem-sucedidas, também será o futuro.

Sozinha, a economia de Nova York gerou 1,4 trilhão de dólares de riqueza em 2014, segundo um cálculo do centro de estudos Brookings Institution. O número a coloca entre as dez maiores economias do mundo, perto do posto ocupado pelo Brasil — contando com uma população que é 4% da brasileira e, é claro, com recursos naturais incomparavelmente menores. A mítica Wall Street ainda domina a imagem de Nova York como centro financeiro, mas a cidade vem investindo para se posicionar também como um polo de inovação tecnológica. Nova York é a capital financeira do planeta, assim como também está na linha de frente quando se trata de tecnologia da informação e inovações voltadas para o consumidor final. Empresas como a produtora de conteúdo informativo BuzzFeed, a varejista de óculos Warby Parker e a fornecedora de refeições semiprontas Blue Apron têm valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares. A loja virtual Jet.com, do outro lado do Rio Hudson, em Nova Jersey, foi comprada pelo Walmart por 3,3 bilhões de dólares.

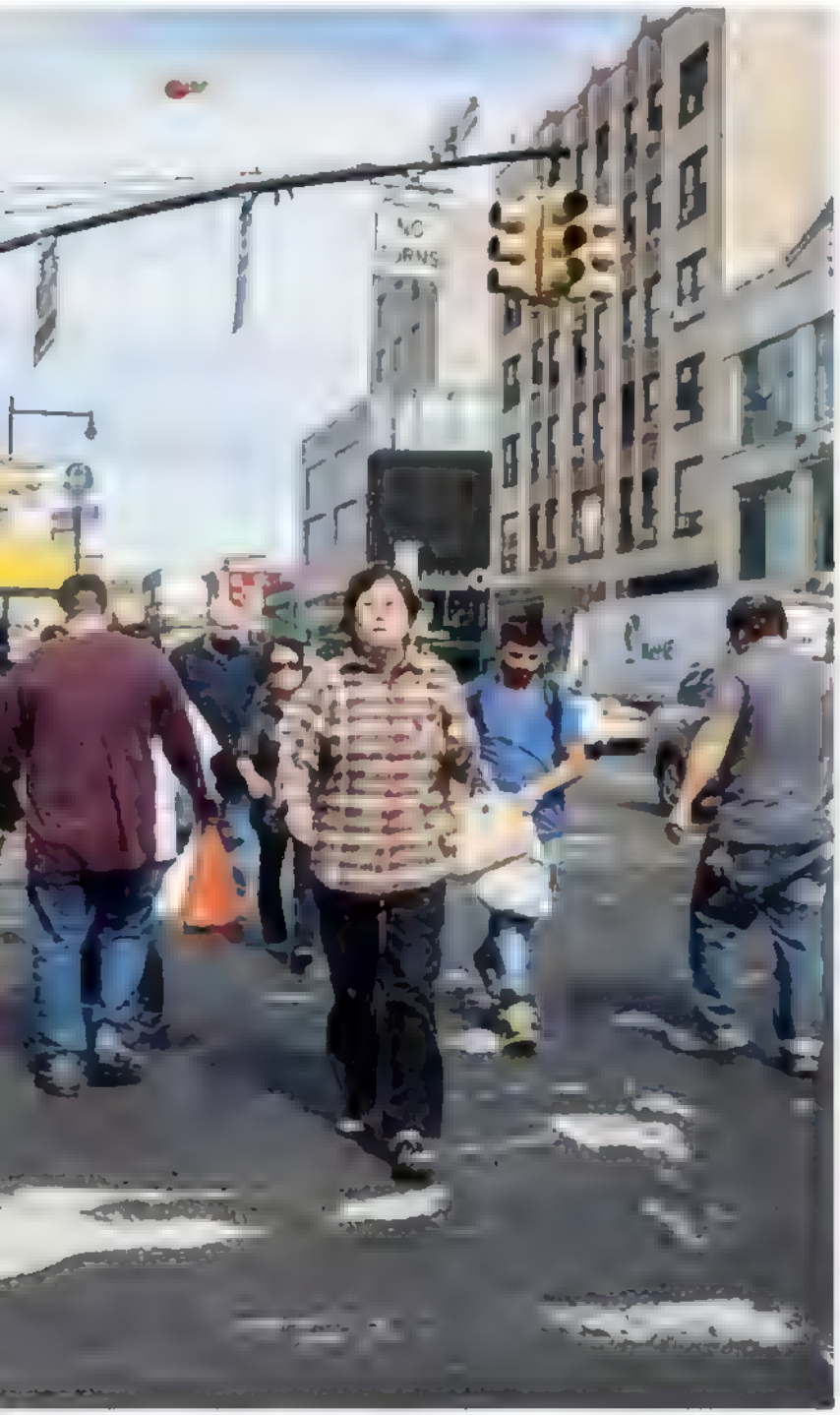
Multicultural: ali está a maior concentração de chineses fora da Ásia

GETTY IMAGES

NOVAS MANUFATURAS

Nova York conta com mais de 7 000 startups, e uma das explicações para o crescimento da indústria digital é o ambiente oferecido pela cidade. Um dos melhores exemplos disso é a região conhecida como Navy Yards, no Brooklyn. Situada em frente ao distrito financeiro de Manhattan, na margem oposta do East River, a área de 800 000 metros quadrados foi durante décadas um grande estaleiro de navios de guerra. Hoje, o espaço é um nascente polo de tecnologia. Mais de 200 startups estão baseadas no Navy Yards. Ali, a New Lab, parceria público-privada que se concentra em startups de hardware, abriga cerca de 80 empresas iniciantes e oferece acesso a espaços de trabalho e a impressoras 3D de grande porte e outros maquinários. Essa nova geração da manufatura pode não gerar empregos nos mesmos níveis das fábricas do passado, mas, depois de décadas de retração, o número de postos de trabalho no setor voltou a crescer em Nova York: de 2011 a 2015 foram criados 3 000 empregos industriais. A agência de desenvolvimento econômico da cidade lançou em abril um programa conjunto com a New Lab para incentivar o desenvolvimento de tecnologias que resolvam problemas urbanos, em áreas como energia alternativa e segurança. "Queremos que as empresas não apenas produzam tecnologia em Nova York mas também a apliquem em Nova York", disse numa entrevista recente Alicia Glen, vice-prefeita e responsável na administração municipal por 25 agências e órgãos de desenvolvimento econômico da cidade.

Outra parte essencial do plano é a estratégia para a educação. A cidade já conta com uma das melhores universidades americanas, a Columbia, e em setembro foi inaugurado o campus local da Cornell Tech, escola de pós-graduação com ênfase em tecnologia. A ideia



Opostos: Trump é de Nova York, mas não representa a média dos nova-iorquinos

LUCAS JACKSON/REUTERS/GLOW IMAGES

A MÃE DE TODAS AS METRÓPOLES

Recuperada da crise financeira de dez anos atrás, Nova York segue atraindo imigrantes e turistas como nunca — e gerando empregos

8,6 milhões
é a população de Nova York

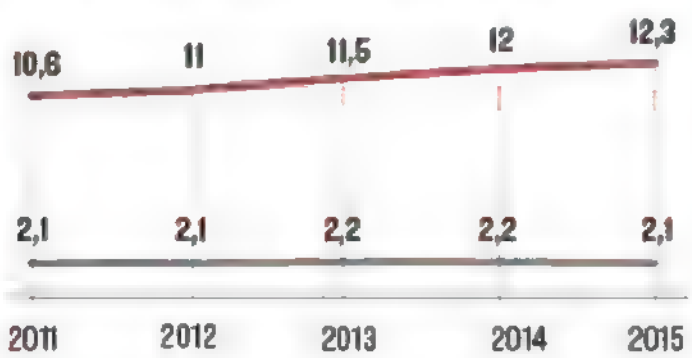
3 milhões
de estrangeiros moram na cidade

200 línguas
são faladas em Nova York

dos nova-iorquinos falam em casa outra língua que não o inglês

deles chegaram desde o ano 2000

O turismo vem crescendo de forma constante na cidade



5,1 bilhões
de dólares foram gerados por viagens de negócios a Nova York em 2015

1 700
dólares foi o gasto médio de cada viajante na cidade

Fontes: NYC & Company e Censo 2010

nasceu como uma competição. Universidades de ponta foram convidadas a apresentar propostas para a construção de um centro de ciências aplicadas em Nova York. Os vencedores, a renomada universidade Cornell, de Ithaca, no estado de Nova York, e o Technion, Instituto de Tecnologia de Israel, receberam 100 milhões de dólares e o terreno, em Rooseveit Island, uma ilhota entre Manhattan e o Queens, para montar uma escola de estudos avançados. "Empresas costumam ser criadas onde os fundadores estudaram", afirmou na inauguração o ex-prefeito Michael Bloomberg, responsável pelo projeto. "Temos a chance de pegar um monte de gente com boa educação e criar a economia do futuro para Nova York."

Uma das estratégias da cidade é concentrar ainda mais gente de boa educação em **universidades de primeira linha** para ganhar a frente na construção da economia do futuro

Mas o futuro de qualquer cidade global também depende do multiculturalismo e da diversidade, ideias em primeiro plano no mundo todo desde a vitória do Brexit, a retirada britânica da União Europeia, e a posse do nova-iorquino Donald Trump na Presidência americana — duas forças contrárias à pluralidade. Desde sua fundação, Nova York é uma cidade multiétnica e multirracial. Depois dos colonizadores holandeses e ingleses, vieram os negros, trazidos como escravos, e, mais tarde, imigrantes irlandeses, italianos e judeus. Nos séculos 19 e 20, desembarcaram as levas de imigrantes chineses e latinos. Hoje, mais de 200 línguas são faladas na cidade. Em bairros como Flushing, no distrito de Queens, ouve-se mais chinês do que inglês nas ruas (a região metropolitana de Nova York tem a maior concentração de chineses fora da Ásia). Os imigrantes continuam sendo parte essencial da vida na metrópole: mais de um terço dos 8,6 milhões de habitantes nasceu em outro país. O desafio será manter o delicado equilíbrio entre a abertura e a acolhida e o sentimento anti-imigrante hoje reforçado em partes dos Estados Unidos com a bênção de Trump.

SÃO PAULO PODE SER MAIS GLOBAL

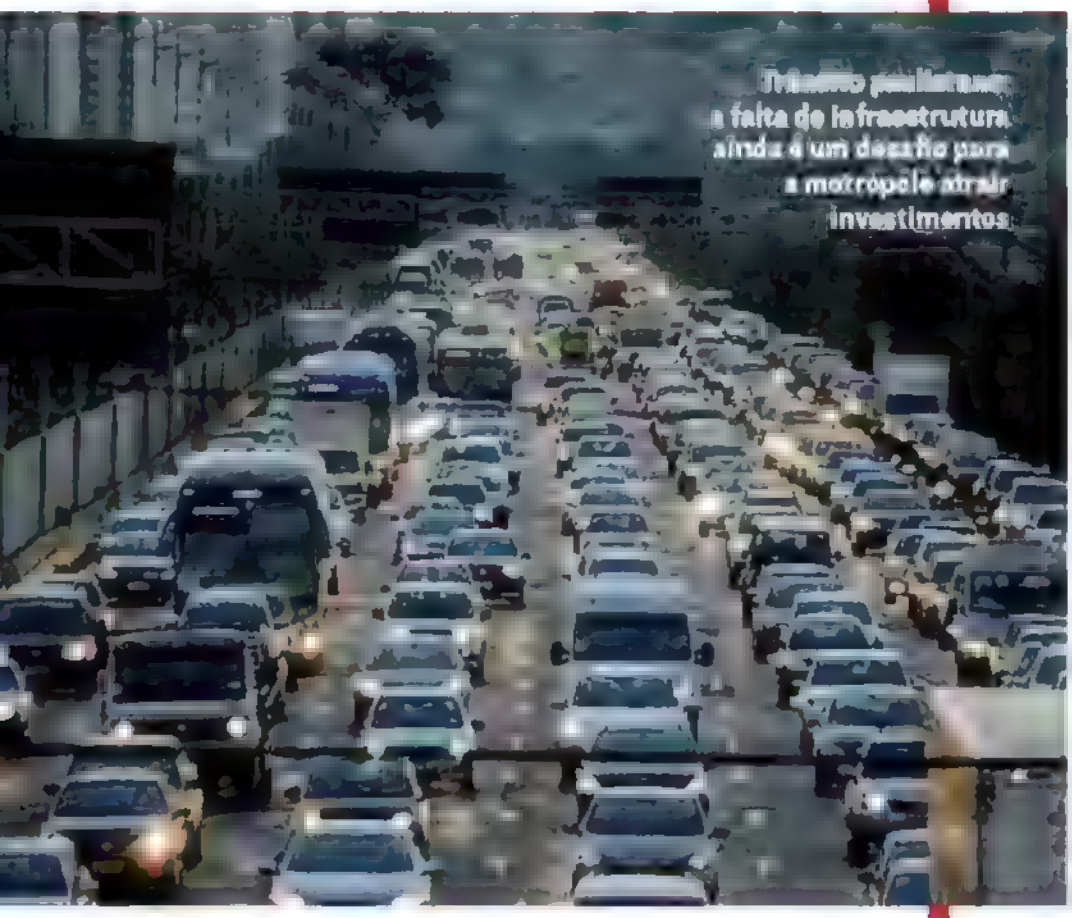
A capital paulista melhora de posição entre as metrópoles mais abertas aos estrangeiros, mas segue aquém do potencial

LEO BRANCO

Vista do alto, a cidade de São Paulo não mudou notavelmente do ano passado para cá. O trânsito caótico e a sensação de insegurança seguem infernizando a vida do paulistano. Em frentes menos perceptíveis, felizmente, a capital paulista vem melhorando. Pelo menos é o que mostra o ranking Global Cities, da consultoria americana A.T. Kearney, que mede a habilidade das metrópoles em receber investimentos internacionais. De um ano para cá, a cidade subiu do 34º para o 31º posto entre as metrópoles mais globalizadas. É a cidade brasileira mais bem posicionada entre 128 avaliadas — na sequência vem o Rio de Janeiro (52º lugar), seguido por Porto Alegre (88º), Belo Horizonte (89º), Salvador (93º) e Recife (105º).

O que fez São Paulo agora estar mais globalizada tem a ver com uma conjuntura econômica mais favorável para o Brasil neste ano — e que beneficia especialmente a cidade que mais contribui para o produto interno bruto. As vendas no varejo paulistano, por exemplo, subiram 4,8% no primeiro semestre em relação ao mesmo período do ano passado. A média nacional do setor esbarrou em 3%. Além disso, a capital paulista recebeu quase 10% das 955 000 empresas abertas no Brasil de janeiro a maio deste ano, um recorde histórico, segundo a empresa de informação financeira Serasa Experian, que acompanha o indicador desde 2010.

Além do cenário mais otimista da economia brasileira, São Paulo foi beneficiada por medidas da prefeitura para inserir a cidade no comércio internacional. No programa de metas anunciado recentemente, a gestão João Doria comprometeu-se a aumentar em 10% os investimentos estrangeiros na cidade em quatro anos — o equivalente a 1,1 bilhão de reais. É a primeira vez que um objetivo desse porte vai para um plano de governo paulistano. Na gestão passada, de Fernando Haddad, a política externa ficou resumida ao intercâmbio de boas práticas entre países do Mercosul pouco reconhecidos pela transparência na ges-



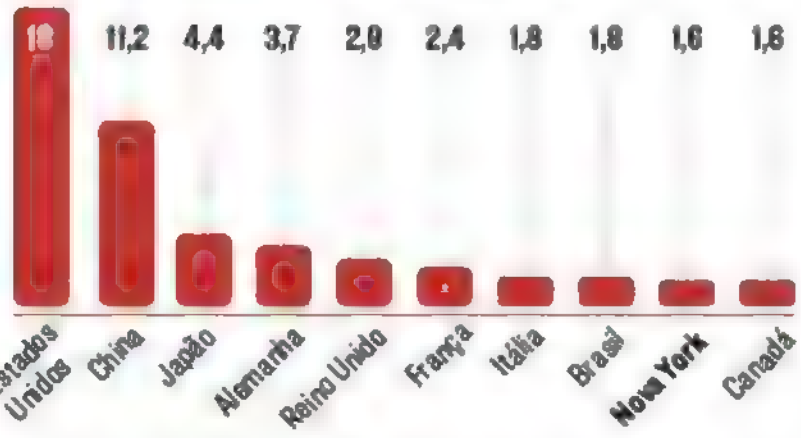
tão pública, como Argentina e Venezuela. A nova estratégia é fazer dez missões comerciais e 96 ações de divulgação global ao ano.

A maior abertura está sendo combinada com esforços para desburocratizar o ambiente de negócios. Desde maio, a promessa da prefeitura é que a abertura de empresas seja feita pela internet e em até sete dias. A mudança ainda não está consolidada: há relatos de empreendedores aguardando três semanas para a papelada ficar pronta. Ainda assim, já é um avanço. Segundo a Endeavor, organização de fomento ao empreendedorismo, em 2016 a espera para formalizar negócios em São Paulo foi de 101 dias.

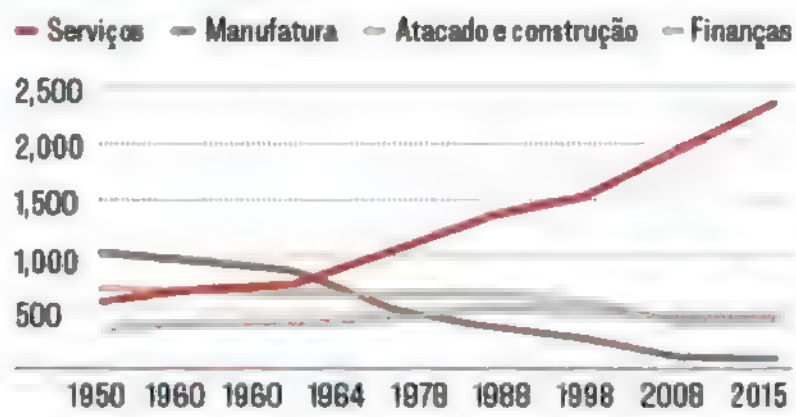
O risco, agora, é encarar as boas-novas como uma licença para estacionar o ritmo de mudanças. A capital paulista ainda segue aquém do potencial. Normalmente, quanto maior a população de uma cidade, mais oportunidades de investimentos ela oferece. Entretanto, a maior metrópole brasileira, com mais de 12 milhões de habitantes, tem menos condições de receber investimentos do que cidades menores, como a alemã Munique, que tem 1,5 milhão de habitantes e ficou em sétimo lugar, ou a sueca Estocolmo, de apenas 700 000 moradores e situada no oitavo lugar no ranking da A.T. Kearney. Ambas são celeiros de startups ao aliar facilidade nos negócios a uma boa estrutura de transportes e baixos índices de criminalidade. Fica o desafio para São Paulo — e para as demais cidades brasileiras.

FORTE E MODERNA

Sozinha, a economia de Nova York estaria entre as dez maiores do mundo *(PIB, em trilhões de dólares)*[1]



A cidade é cada vez mais voltada para serviços
(em milhares de empregos)



(1) 2015 Fontes: Censo 2010, Departamento do Trabalho do Estado de Nova York, Bureau of Economic Analyeys, NYC Comptroller, ONU e American Enterprise Institute

A eleição para a prefeitura de Nova York acontece em novembro, e o atual prefeito, o democrata Bill de Blasio, é candidato à reeleição. Um dos pontos mais importantes de sua campanha é a inclusão dos imigrantes — ele é neto de italianos e alemães. De Blasio lançou há dois anos um programa de identificação para todos os moradores de Nova York, independentemente do status legal de imigração — estima-se que haja pelo menos meio milhão de imigrantes sem documentação na cidade. Mais de 1 milhão de nova-iorquinos acima de 14 anos já usam a carteira de identificação, e a iniciativa foi adotada por cidades como Chicago e Paris. "Temos a chance de definir uma nova normalidade, uma normalidade do bem, na qual sociedades inclusivas são reconhecidas como as mais produtivas, mais modernas e mais cheias de promessa", disse De Blasio num evento recente.

Nova York também acompanha a expansão mundial do turismo. Em 2010, a cidade recebeu 9,7 milhões de visitantes internacionais; no ano passado, o total foi de 12,7 milhões. As controvérsias do governo Trump até agora não tiveram impacto significativo nos números, mas os sentimentos negativos despertados pelo presi-

JULIE JACOBSON/AP PHOTO

O futuro complexo imobiliário de Hudson Yards: a construção de edifícios comerciais e residenciais não para nunca em Nova York

dente preocupam, de acordo com Fred Dixon, presidente da NYC & Company, empresa de capital misto responsável pelo turismo na cidade. "Nossas pesquisas indicaram uma mudança no sentimento em relação aos Estados Unidos depois do anúncio da primeira proibição de viagens", afirma Dixon, em relação ao veto a cidadãos de alguns países de maioria muçulmana. As previsões da NYC & Company apontam que a antipatia gerada pelo novo presidente americano pode se manifestar nos números deste ano, especialmente no que diz respeito aos turistas da Europa Ocidental. "É claro que existem muitas opções de destinos além de Nova York", diz Dixon. Ele esteve recentemente no Brasil e em outros países da América do Sul e disse ter ouvido manifestações de preocupação, especialmente de turistas da comunidade LGBT, com relação à intolerância nos Estados Unidos de Trump.

As circunstâncias externas, por outro lado, podem estar jogando a favor de Nova York. O Reino Unido tem menos de dois anos para se desligar da União Europeia, e uma das potenciais vítimas do Brexit pode ser Londres. No ranking das cidades mais globais do mundo, divulgado anualmente pela consultoria A.T. Kearney, Londres roubou a primeira posição de Nova York em 2016, mas, neste ano, a metrópole americana voltou ao topo. "É difícil projetar o impacto do Brexit, mas isso certamente é possível. Outras cidades europeias, e também Nova York, podem receber investimentos que seriam destinados a Londres", diz Mike Hales, consultor da A.T. Kearney e um dos autores do estudo. "As iniciativas para acelerar as empresas digitais são o investimento certo para o futuro. É o mesmo que estão fazendo outras cidades americanas, tentando se aproximar de São Francisco."

Muitos anos também vai durar a discussão sobre a desigualdade. O tema sempre esteve presente na cidade, e a história está repleta de exemplos. Em 1863, durante a Guerra Civil americana, ocorreram os mais graves distúrbios da cidade e do país, com um saldo de 120 mortos. Trabalhadores, em sua maioria irlandeses ou descendentes de irlandeses, destruíram edifícios públicos, atacaram as casas de abolicionistas e entraram em confronto com a população negra. Os distúrbios tiveram motivos raciais e econômicos. Os irlandeses não queriam competir com os negros por trabalho e, ao mesmo tempo, protestavam contra o recrutamento obrigatório para combater as forças do Sul escravagista — os cidadãos mais ricos tinham a opção de escapar da convocação pagando o equivalente a 9000 dólares atuais.

Embora as tensões não sejam tão acirradas hoje, Nova York tem diferenças de renda extremas. Em um dos maiores projetos imobiliários da cidade em décadas, o Hudson Yards, o aluguel de um apartamento de dois quartos custa no mínimo 8 000 dólares por mês. A poucos quilômetros dali, no Bronx, está o distrito eleitoral mais pobre dos Estados Unidos. O número de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza em Nova York caiu um pouco nos últimos 12 meses, mas quase 19% da população ainda vive com renda anual abaixo de 19000 dólares (para uma família de três pessoas). A cidade que ilustra como nenhuma outra a globalização ainda está devendo a solução para o problema da desigualdade. ■

_ Sua empresa mudou a forma de vender.
_ Eu criei soluções que simplificaram o gerenciamento do seu negócio.
Outubro é o mês da MPE. E nós, do Banco do Brasil, queremos dar os parabéns a todos vocês, donos de micro e pequenos negócios. São o seu trabalho e a sua vontade de empreender que contribuem para o crescimento social e econômico do nosso país.
4 de Outubro. Dia da MPE.
Uma homenagem do banco que apoia as micro e pequenas empresas.
4004 0001 ou 0800 729 0001
0800 729 0722
0800 729 0088
Ouvidoria BB
0800 729 5678
bb.com.br/mpe
Banco do Brasil
Mais que o primeiro

PROJETADAS PARA UM NOVO MUNDO

OUÇA A REPORTAGEM

Shenzhen, na China; Masdar, nos Emirados Árabes; Songdo, na Coreia do Sul. Cidades planejadas e sustentáveis brotam do zero mundo afora. Os projetos são ambiciosos e inspiradores, mas nem sempre entregam o que prometem

LUCAS AMORIM, ***DE SHENZHEN***

AS QUE SÃO APOSTAS NO FUTURO

➜ **DESAFIO:** Criar cidades novas, mais sustentáveis e movidas pelas novas tecnologias

➜ **RESPOSTA:** Shenzhen, construída do zero, tornou-se o maior polo de inovação da China e um exemplo concreto de metrópole que cresceu com planejamento e forte investimento privado

Milagre chinês: há 40 anos, a área era apenas uma aldeia de pescadores

GETTY IMAGES

AS CIDADES CONSTRUÍDAS DO ZERO

Shenzhen é um exemplo concreto — e um modelo. As principais cidades planejadas pelo mundo afora miram um futuro sustentável e inovador. O difícil é chegar lá

● **Investimento** *(em bilhões de dólares)*

CITY CENTER – ESTADOS UNIDOS

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2029
INVESTIMENTO: 11 bilhões de dólares
O QUE É: Localizada em Las Vegas, é o maior empreendimento privado dos Estados Unidos, com novos hotéis e empresas, pensados para revitalizar a cidade

EM SHENZHEN, A QUARTA MAIOR CIDADE DA CHINA, COM 11 MILHÕES DE HABITANTES, a preocupação com sustentabilidade não demora a ser percebida. Logo ao desembarcar, nota-se que os táxis que atendem o aeroporto têm placas verdes, indicando que são movidos a energia elétrica, e não a gasolina. São cerca de 8500 espalhados pela cidade. Shenzhen também tem 16 000 ônibus elétricos e uma das maiores frotas de carros particulares elétricos do planeta. Eles contam com vagas especiais, descontos nos impostos e direito a faixas exclusivas. A cidade era uma antiga colônia de pescadores até que, em 1979, foi escolhida por Deng Xiaoping — o maestro da virada da China pós Mao Tsé-tung — como a primeira zona especial de desenvolvimento do país. Nas palavras do ex-presidente Hu Jintao, é uma metrópole que simboliza o "milagre econômico chinês". Hoje, é sede de gigantes de tecnologia como a Huawei, que fabrica de cabos a smartphones, e a Tencent, dona do mais popular aplicativo do país, o WeChat, e também de novatas como a DJI, a maior fabricante de drones do planeta. Em alguns bairros, a renda média chega a 50 000 dólares por ano, cinco vezes a média chinesa. A cidade tem 125 empresas de tecnologia listadas em bolsa, com valor de mercado somado na ordem de 400 bilhões de dólares.

Shenzhen é um dos principais exemplos de cidades planejadas, e inteligentes, que brotam mundo afora. São áreas escolhidas a dedo pelos países para que sirvam como modelo de desenvolvimento nas mais diversas frentes, notadamente em inovação e sustentabilidade. A receita é sempre parecida. Escolha uma região com dificuldades econômicas, faça pesados investimentos em infraestrutura urbana e de telecomunicações, dê incentivos financeiros e tributários para atrair empresas, crie centros de pesquisa e inovação. Se tudo der certo, as cidades conseguirão caminhar com as próprias pernas em alguns anos ou décadas. Se tudo der muito certo, estenderão sua influência

Quando tudo dá certo, uma cidade planejada pode se tornar um polo de desenvolvimento econômico do país e ainda virar uma **peça de propaganda global** para o governo

HOPE CITY – GANA

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2016 (atrasada)
INVESTIMENTO: 10 bilhões de dólares
O QUE É: Parque tecnológico em implantação no entorno da capital, Acra, planejado para incluir Gana entre os países mais dinâmicos da África

GIDÁ – ARÁBIA SAUDITA

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2018
INVESTIMENTO: 20 bilhões de dólares
O QUE É: Conhecida como a Cidade do Reino, foi revitalizada com gastos bilionários após uma tempestade. Terá o edifício mais alto do mundo, com 1 quilômetro de altura

XIANGON – CHINA

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2020
INVESTIMENTO: 32 bilhões de dólares
O QUE É: Em construção a 100 quilômetros de Pequim, a cidade receberá empresas e serviços para desafogar a capital. Será totalmente autossustentável

SONGDO – COREIA DO SUL

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2022
INVESTIMENTO: 40 bilhões de dólares
O QUE É: Planejada para receber empresas de finanças e tecnologia, terá réplicas do Central Park e dos canais de Veneza. Está 50% concluída

LAVASA – ÍNDIA

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2035
INVESTIMENTO: 20 bilhões de dólares
O QUE É: Investimento pessoal do industrial Ajit Gulabchand, é inspirada na cidade italiana de Portofino e deverá abrigar 300 000 pessoas

KONZA – QUÊNIA

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2030
INVESTIMENTO: 14,5 bilhões de dólares
O QUE É: Localizada nos arredores da capital, Nairóbi, é pensada para atrair empresas de inovação e tecnologia e renovar a economia do país

MASDAR – EMIRADOS ÁRABES

INAUGURAÇÃO: Prevista para 2030
INVESTIMENTO: 15 bilhões de dólares
O QUE É: Uma parceria entre o governo de Abu Dhabi e empresas privadas, a cidade não vai produzir lixo nem emitir gases de efeito estufa

SHENZHEN – CHINA

INÍCIO DA CONSTRUÇÃO: 1979
O QUE É: A quarta metrópole chinesa em população, com 11 milhões de habitantes, tornou-se o maior polo de inovação do país e uma força econômica, responsável por 25% das exportações e 10% do PIB. A cidade é uma inspiração para outros projetos

por dezenas de quilômetros, criando um polo de desenvolvimento. No melhor dos cenários, o sucesso dessas cidades servirá como laboratório para oxigenar o ambiente de negócios e as políticas de desenvolvimento do país, e ainda se transformar numa peça de propaganda global. "Em Shenzhen, o governo é muito inovador e agressivo na adotação de novas tecnologias. A chave é tomar as decisões e apoiar os investimentos da iniciativa privada", diz Tom Zhao, diretor da divisão de energia solar da BYD, maior fabricante de carros elétricos do planeta, instalada em Shenzhen.

Cidades construídas do zero serviram para defesa, para embelezar impérios, para expandir territórios. O Brasil tem seus exemplos, como a construção de Brasília, inaugurada em 1960 para acentuar o desenvolvimento do interior. Hoje, boa parte das novas metrópoles serve para teste de projetos de energias renováveis, carros autônomos, conexões de alta velocidade. A Coreia do Sul está investindo 40 bilhões de dólares na construção de um distrito financeiro para 80 000 pessoas nos arredores de Seul, batizado de Songdo. Na Arábia Saudita, está em construção a cidade autossustentável de Gidá. Os Emirados Árabes estão investindo 20 bilhões de dólares na construção de Masdar, uma cidade planejada abastecida a energia solar e pensada para ser um polo de empresas sustentáveis no meio do deserto. Por trás do projeto, está um estudo do governo dos Emirados que estimou que as reservas de petróleo do país durarão apenas 150 anos e que, por isso, é preciso diversificar a economia com turismo, tecnologia e energias verdes. "O grande desafio dessas novas cidades é projetar um futuro mais sustentável. Ainda estamos

testando as tecnologias que serão usadas em nossas cidades nas próximas décadas. São experimentações, e experimentações tomam tempo", diz Mary Teagarden, professora na escola de negócios americana Thunderbird e especialista no desenvolvimento de cidades.

Entre a ambição e a realidade há uma enorme distância. Os novos projetos se concentram nos países onde os desafios da urbanização são mais urgentes, principalmente na África e na Ásia. São lugares com problemas demais a resolver e, muitas vezes, dinheiro de menos, e isso tem feito com que muitos projetos, como o parque tecnológico Hope City, em Gana, estejam atrasados. Os projetos costumam receber a crítica de urbanistas por ser muito parecidos entre si, ignorando diferenças regionais. Songdo, na Coreia, terá uma réplica do Central Park, de Nova York, e outra dos canais de Veneza. Lavasa, na Índia, foi inspirada num balneário italiano. Gidá, na Arábia Saudita, pretende ter o maior arranha-céu do planeta, com 1 quilômetro de altura. Hope City, em Gana, planeja o edifício mais alto da África. Também são pensados para a elite e para imigrantes, colocando a população local, normalmente menos capacitada, em segundo plano. "Cidades sustentáveis são muito, muito complexas. Esses projetos aspiram fazer algo que nunca foi feito antes. Construir o consenso requerido para seu sucesso nos diversos níveis de governo, sociedade e planejadores urbanos é muito difícil", diz Mary Teagarden.

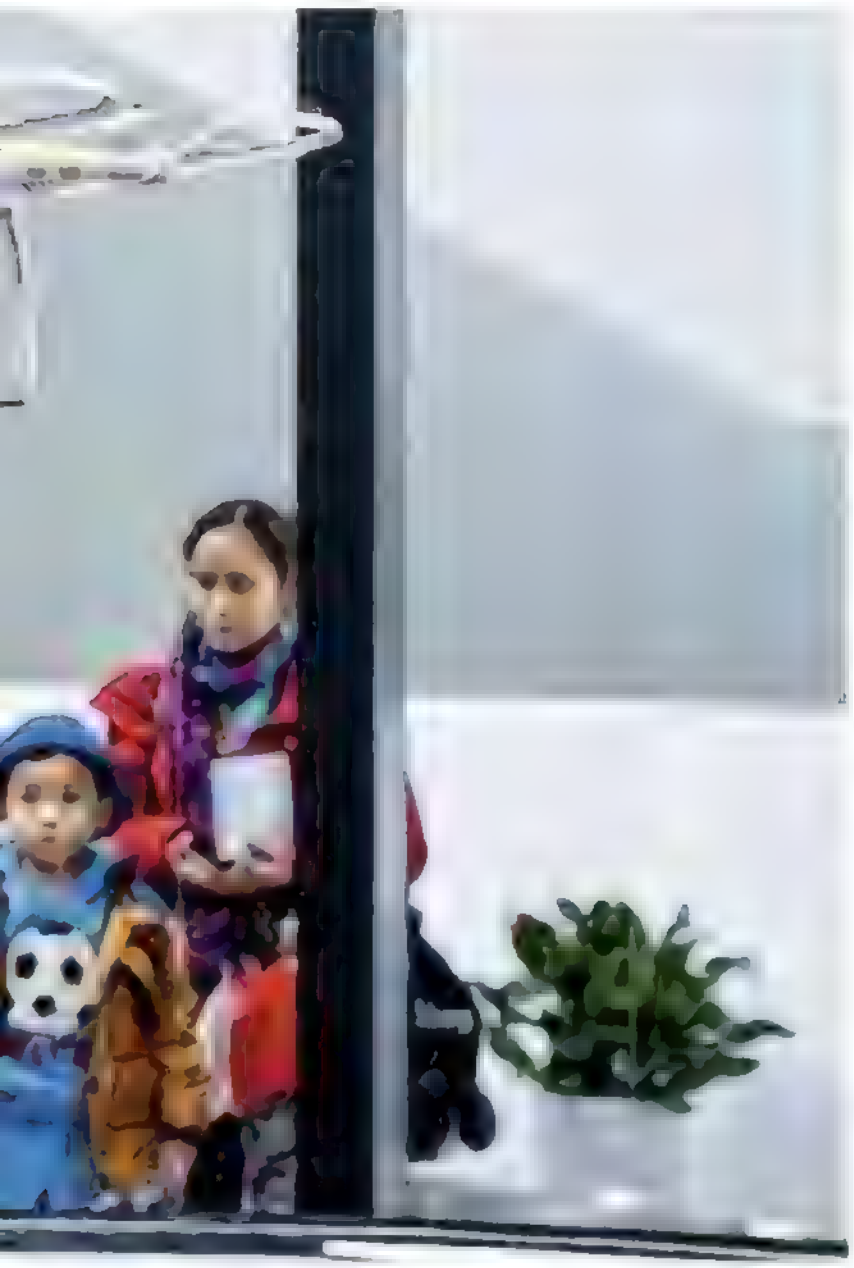
TYRONE SIU/REUTERS

POLO GLOBAL

Esse é um dos motivos que facilitam o sucesso desses projetos ambiciosos em países ditatoriais, como a China — lá, o consenso é dispensável. Mas, apesar das críticas sobre sua concepção, Shenzhen é um caso indiscutível de sucesso econômico e serve de inspiração para postulantes à metrópole do século 21. Com o aumento dos salários e da idade média da população, a China se vê forçada a buscar competitividade em novas frentes. Fazer experiências em regiões específicas, e controladas, com regras mais amigáveis ao livre mercado e mais abertas a investimento estrangeiro foi o caminho escolhido pelo governo central nas últimas décadas. Shenzhen é a joia da coroa. "A China não vai conseguir mais crescimento simplesmente construindo prédios e mais infraestrutura. Precisa permitir que suas cidades sejam mais inteligentes e que sejam locais em que especialização e inovação virem as principais fontes de crescimento", escreve Arthur Kroeber, diretor da empresa de pesquisas Dragonomics em seu livro *China's Economy*. "A China urbanizou os empregos. Falta urbanizar as pessoas, e esse vai ser um grande desafio para a próxima década."

Shenzhen se beneficiou da maior migração urbana da história, que tirou 500 milhões de chineses da zona rural para as grandes cidades em 30 anos. Cerca de 6 milhões de habitantes, mais da metade da população, são trabalhadores migrantes. Eles normalmente dormem em edifícios perto das fábricas, como a montadora de carros elétricos BYD. Ao contrário do que ocorre no restante da província, em Shenzhen não se fala o cantonês, dialeto local, mas sim o mandarim, língua oficial da maioria das províncias da China, de onde vieram trabalhadores para povoar Shenzhen. Os operários do chão de fábrica enviam boa parte do salário ao interior, para sustentar pais, avós, filhos. Mas executivos das grandes empresas e funcionários do mercado de tecnologia vêm ganhando cada vez mais dinheiro e fazem com que Shenzhen tenha uma das rendas per capita mais altas da China.

Sob muitos aspectos, Shenzhen e a região onde está localizada, o delta do Rio Pérola, antecipam o que a China quer ser em 20 anos — uma economia mais baseada em inovação e serviços do que em exportação de



IAN MASTERTON/GETTY IMAGES

Verde no deserto: Masdar, nos Emirados Árabes, aposta em energia renovável

produtos baratos. A região tem crescido 12% ao ano ao longo da última década, bem mais do que a própria China, e fica atrás apenas dos Estados Unidos e da Alemanha como polo de comércio mundial. Há séculos é a mais globalizada da China, e sempre foi um entreposto de comércio com o sudeste da Ásia. A abertura dos anos 80 e 90 transformou a área na principal exportadora de manufaturas, com mais de 10 000 fábricas, incluindo algumas da Foxconn, fabricante do iPhone. Aos poucos, o custo de mão de obra foi aumentando, levando fábricas a migrar para países vizinhos e forçando a região a se reinventar. A saída foi a inovação — Shenzhen responde sozinha por mais de 40% dos registros de patentes na China. Embora o delta do Rio Pérola represente menos de 1% do território chinês e tenha 5% da população, ele gera mais de 10% do PIB e um quarto das exportações.

O delta reúne nove cidades da província de Guangdong, incluindo Shenzhen, com 11,4 milhões de habitantes, e Guangzhou, com 13,5 milhões. As duas cidades figuram entre as quatro consideradas nível 1 pelo governo chinês, juntamente com Pequim e Xangai, e estão separadas por pouco mais de 100 quilômetros. Um conjunto de pontes e túneis está em construção para ligar Shenzhen e Hong Kong a Macau, 50 quilômetros distante, no outro lado do canal de Lingdingyang. A região tem 66 milhões de habitantes, mais do que a Itália, e superou Tóquio como a maior megalópole do mundo. A economia é dominada pela iniciativa privada. Das 100 grandes estatais controladas pelo governo central, apenas quatro estão baseadas no delta. "A China era a fábrica do mundo, produzindo das coisas mais simples às mais complexas. Mas as fábricas começaram a ficar ociosas, e a região encontrou uma nova vocação na inovação, conectando o mundo físico ao digital. É o lugar para estar", diz o francês Benjamin Joffe, coordenador da Hax, a maior aceleradora de startups de robótica do planeta, instalada no coração da cidade.

PARA ALÉM DA CANETADA

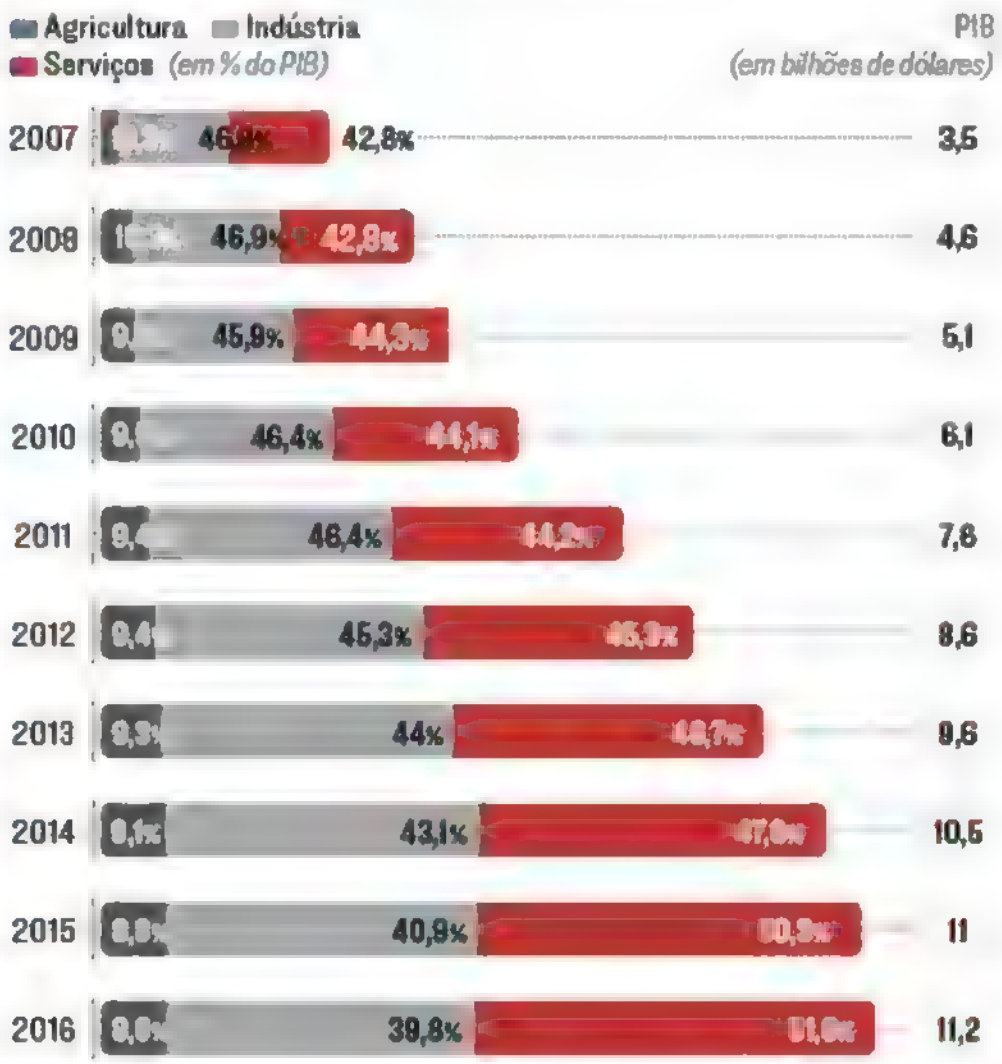
O sucesso econômico de Shenzhen tem inspirado o governo central. Na China antiga, a troca de dinastias

NICOLAS ASFOURI/AFP PHOTO

Nova capital: o presidente Xi Jinping está empenhado em mudar parte das funções de Pequim para a projetada Xiangon

MUDANÇA DE PERFIL

Projetos como o de Shenzhen ajudaram a China a ampliar a participação dos serviços em sua economia



Fonte: Banco Mundial

fatalmente levava à mudança da capital para novas regiões. Agora, o presidente Xi Jinping tem planos de mudar parte da capital de Pequim para 100 quilômetros ao sul. A nova cidade, conhecida como Xiangon, terá três vezes o tamanho de Nova York, e é considerada pelo governo um dos maiores projetos urbanos da história, juntamente com Shenzhen e Pudong, o distrito financeiro de Xangai. O plano é que todos os serviços e negócios não diretamente ligados à administração pública sejam realocados para a nova cidade, reduzindo a poluição, o tráfego e o custo de vida crescentes de Pequim. Mesmo com a mão pesada do governo, a China tem um longo histórico de fracassos ao tentar repetir o modelo de Shenzhen, como Tianjin, no norte, e Caofeidian, uma cidade ecológica no golfo de Bohai, próximo a Pequim. Em 2013, o primeiro-ministro Li Keqiang lançou a Zona Franca de Xangai, que até hoje não decolou. Mas, desta vez, analistas acham que o destino pode ser diferente por causa do envolvimento do presidente, Xi Jinping, que tem visitado pessoalmente as obras da área.

Em certos aspectos, a sensação de viver dentro de uma maquete é inevitável nessas novas e exuberantes cidades. Visitada por EXAME, Shenzhen parece uma enorme Barra da Tijuca, o bairro com mais projetos imobiliários do Rio de Janeiro. Há vias largas, muitos condomínios residenciais, shoppings e mais shoppings. Carros luxuosos para lá e para cá, pouca gente nas calçadas. Eis um desafio dos projetos: transformar essas cidades utópicas em metrópoles com uma pujante cena urbana leva décadas, e não depende apenas da caneta-da do governo. A necessidade de controle total e de impor restrição à voz dos críticos faz com que esses projetos sejam mais difíceis de ser replicados em democracias como o Brasil, os Estados Unidos ou os países da União Europeia — onde o maior desafio é adaptar metrópoles como Londres, Nova York ou São Paulo para as demandas do novo século. Nesse contexto, Masdar ou Shenzhen servem de inspiração para o que fazer — e para o que evitar. Mas uma coisa é certa: cidades e países que não mirarem um futuro mais inovador, e sustentável, perderão espaço para quem o fizer. ■

ANS - nº 326305

A Amil é a maior empresa brasileira voltada exclusivamente para a saúde e, por isso, trabalha diariamente na construção de um futuro mais sustentável para o complexo sistema de saúde nacional. São diversos investimentos em gestão e na busca por melhores práticas que colaborem com a saúde de todos e tornem o sistema complementar um benefício possível para milhões de brasileiros.

amil.com.br

Amil
Uma vida de saúde para você

O FUTURO ESTÁ TRAÇADO

Cada vez mais cidades — de metrópoles a centros menores no interior do Brasil — planejam seu desenvolvimento com metas de longo prazo. Algumas das melhores para fazer negócio no país estão entre elas

LEO BRANCO E [illegible]

OUÇA A REPORTAGEM

Parque Ibirapuera, em São Paulo: a cidade conta com a melhor infraestrutura do país

ERIC FABA/NURPHOTO/GETTY IMAGES

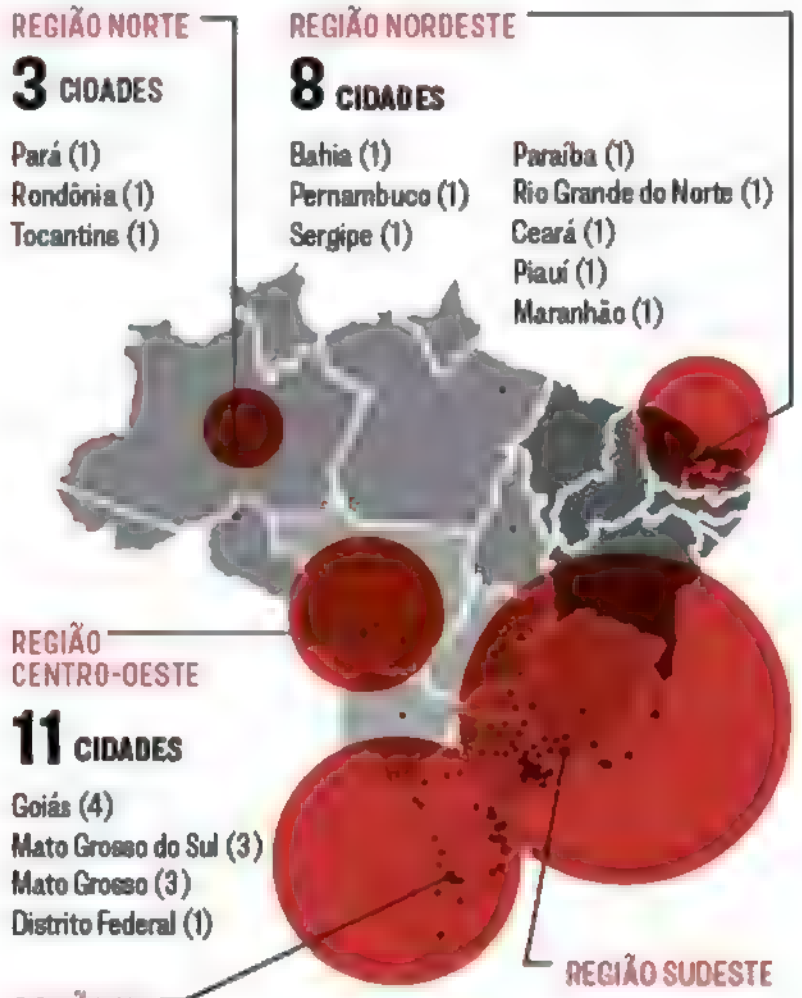
EM MARÇO, A PREFEITURA DE SÃO PAULO LANÇOU UM SITE QUE PERGUNTAVA AOS PAULISTANOS os sonhos que tinham para a cidade nas próximas décadas. O objetivo era colher ideias para nortear o desenvolvimento local até 2054, quando a metrópole completará 500 anos de fundação. O chamado recebeu mais de 23 000 colaborações escritas online nos dois meses seguintes. A maioria era sobre segurança pública e trânsito, problemas críticos na capital paulista, mas houve também sugestões de novos conjuntos habitacionais, postos de saúde, creches e centros de lazer. Os dados foram tabulados por técnicos da prefeitura com assessoria da startup Colab, que mantém um aplicativo para as pessoas relatarem problemas urbanos, da organização social Comunitas e da consultoria de gestão McKinsey. As informações viraram pauta de audiências públicas, que sinalizaram quais projetos de melhoria urbana deveriam ser implantados pelo prefeito João Doria (PSDB) e o que deveria ficar para as próximas gestões. "Até o fim do ano, vamos lançar um livro que queremos que sirva de 'manual de bordo' para quem estiver à frente da prefeitura paulistana até 2054", diz Paulo Uebel, secretário de Gestão de São Paulo, responsável pelo programa. Algumas medidas já estão em vias de sair do papel. Em setembro, a prefeitura anunciou investimentos para equipar a Guarda Municipal, que vai reforçar as tarefas de ronda e policiamento ostensivo em lugares públicos — atualmente, a força tem como foco a proteção de prédios da própria prefeitura. Até o fim da gestão atual, em 2020, o objetivo é diminuir em 10% os crimes de oportunidade, como são chamados os furtos a pedestres, que subiram 10% nos cinco primeiros meses do ano.

São Paulo é referência em planejamento de cidades no Brasil, e isso garante a ela pontos extras em levantamentos sobre os melhores lugares para fazer negócio no país. Em 2008, os vereadores paulistanos foram pioneiros em aprovar uma lei que obriga os gestores

AS 100 MELHORES CIDADES

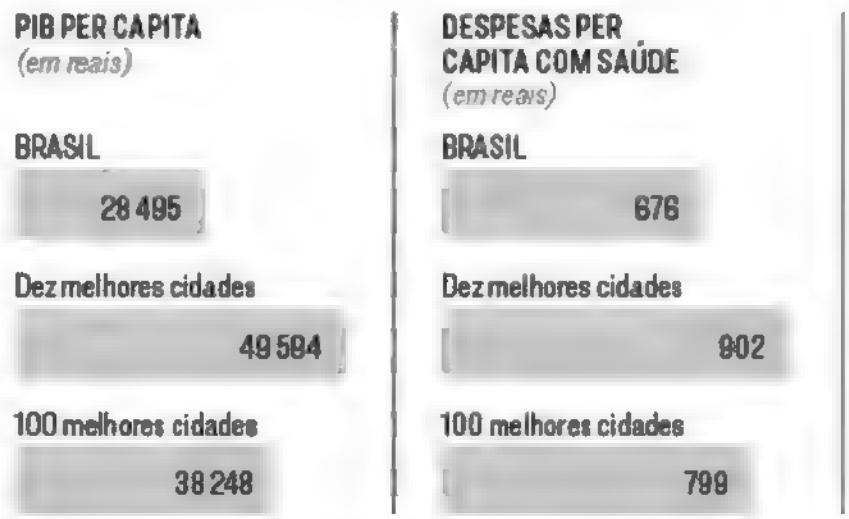
O estudo exclusivo da consultoria Urban Systems, o quarto

As cidades mais promissoras concentram-se no Sudeste e no Sul do país — que representam três quartos do ranking



A TROPA DE ELITE DAS CIDADES BRASILEIRAS

As melhores cidades do Brasil para os negócios apresentam



(1) Considera população economicamente ativa. Fonte: Urban Systems

DO BRASIL PARA INVESTIR EM NEGÓCIOS

feito com exclusividade para EXAME, identificou as cidades acima de 100 000 habitantes com as melhores condições para a realização de negócios

Do ano passado para cá, 54 cidades melhoraram a posição, 34 pioraram e dez estrearam entre as 100 melhores cidades para fazer negócio

Total de pontos possível: 27

Melhoraram | Pioraram | Estrearam

1	**SÃO PAULO (SP)**	15,29	26	Balneário Camboriú (SC)	10,57	51	Fortaleza (CE)	9,93	76	São Luís (MA)	9,49
2	Vitória (ES)	14,25	27	Santana de Parnaíba (SP)	10,55	52	Joinville (SC)	9,92	77	Itu (SP)	9,48
3	Porto Alegre (RS)	13,55	28	Uberlândia (MG)	10,55	53	Sorocaba (SP)	9,89	78	Taubaté (SP)	9,47
4	São Caetano do Sul (SP)	13,47	29	Indaiatuba (SP)	10,51	54	Umuarama (PR)	9,88	79	Araçatuba (SP)	9,46
5	Barueri (SP)	13,10	30	Passo Fundo (RS)	10,45	55	Blumenau (SC)	9,87	80	Varginha (MG)	9,40
6	Florianópolis (SC)	13,01	31	S. Bernardo do Campo (SP)	10,42	56	Chapecó (SC)	9,85	81	Pelotas (RS)	9,35
7	Curitiba (PR)	12,66	32	João Pessoa (PB)	10,34	57	Belém (PA)	9,83	82	Rio Verde (GO)	9,33
8	Rio de Janeiro (RJ)	12,55	33	São José dos Campos (SP)	10,25	58	Toledo (PR)	9,81	83	Pouso Alegre (MG)	9,33
9	Belo Horizonte (MG)	12,47	34	Londrina (PR)	10,25	59	Araraquara (SP)	9,79	84	Mogi das Cruzes (SP)	9,33
10	Santos (SP)	11,69	35	Santa Maria (RS)	10,24	60	Barretos (SP)	9,76	85	Franca (SP)	9,32
11	Goiânia (GO)	11,56	36	Salvador (BA)	10,23	61	São Carlos (SP)	9,76	86	Lavras (MG)	9,32
12	Cuiabá (MT)	11,55	37	Campo Grande (MS)	10,22	62	Três Lagoas (MS)	9,75	87	Jaraguá do Sul (SC)	9,31
13	Osasco (SP)	11,49	38	Piracicaba (SP)	10,17	63	Sinop (MT)	9,73	88	Catalão (GO)	9,30
14	Campinas (SP)	11,44	39	Teresina (PI)	10,11	64	Santo André (SP)	9,71	89	Americana (SP)	9,27
15	Maringá (PR)	11,36	40	Cascavel (PR)	10,10	65	Dourados (MS)	9,69	90	Atibaia (SP)	9,26
16	Brasília (DF)	11,25	41	Aracaju (SE)	10,09	66	São José (SC)	9,65	91	Catanduva (SP)	9,24
17	Recife (PE)	11,23	42	Araras (SP)	10,09	67	Rondonópolis (MT)	9,63	92	Poços de Caldas (MG)	9,24
18	Jundiaí (SP)	11,18	43	Juiz de Fora (MG)	10,04	68	Porto Velho (RO)	9,61	93	Anápolis (GO)	9,18
19	Palmas (TO)	11,10	44	Caxias do Sul (RS)	10,03	69	Valinhos (SP)	9,60	94	Jacareí (SP)	9,17
20	São José do Rio Preto (SP)	10,96	45	Tubarão (SC)	10,02	70	Brusque (SC)	9,55	95	Votorantim (SP)	9,16
21	Macaé (RJ)	10,80	46	Itajaí (SC)	10,00	71	Araxá (MG)	9,55	96	Jaú (SP)	9,15
22	Ribeirão Preto (SP)	10,74	47	Bauru (SP)	9,99	72	Marília (SP)	9,55	97	Bragança Paulista (SP)	9,13
23	Santa Cruz do Sul (RS)	10,69	48	Natal (RN)	9,97	73	Uberaba (MG)	9,54	98	Araucária (PR)	9,13
24	Presidente Prudente (SP)	10,63	49	Niterói (RJ)	9,93	74	Limeira (SP)	9,52	99	São José dos Pinhais (PR)	9,12
25	Bento Gonçalves (RS)	10,63	50	Criciúma (SC)	9,93	75	Erechim (RS)	9,52	100	Ponta Grossa (PR)	9,10

Indicadores econômicos e sociais acima da média nacional

OFERTA DE ENSINO SUPERIOR *(vagas por 1 000 habitantes)*[1]

BRASIL
57

Dez melhores cidades
99

100 melhores cidades
87

A ESCOLHA DAS MELHORES

Para elaborar o ranking das melhores cidades do Brasil para fazer negócio, foram analisados 28 indicadores (*veja lista ao lado*). Cada indicador tem um peso conforme sua importância e atualidade, totalizando 27 pontos. Além do ranking das cidades mais promissoras para fazer negócio, foram feitos quatro recortes da lista principal: as melhores em desenvolvimento econômico (a vencedora é Três Lagoas), desenvolvimento social (Valinhos), infraestrutura (São Paulo) e capital humano (Vitória). Para cada uma dessas sublistas, foram considerados indicadores específicos adicionais.

OS INDICADORES E SEUS PESOS

SOCIODEMOGRAFIA Crescimento populacional (2010-2016): 0,5; População economicamente ativa (2017), 0,5; Percentual de chefes de família da classe A (2010), 0,5; **ECONÔMICO** Depósitos em poupança (2017), 1; Depósitos à vista (2017), 2; Linhas de financiamento ativas (2017), 2; Resultado consolidado das finanças públicas municipais (2015 ou 2016), 3; Diversidade econômica (2015), 2; Crescimento do produto interno bruto (2013-2014), 0,5; PIB per capita (2014), 0,5; Crescimento empresarial (2014-2015), 1; Crescimento de emprego formais (2015-2017), 2; Renda média dos trabalhadores formais (2015), 1; Total de funcionários sobre a população economicamente ativa (2015), 1; **SAÚDE** Total de leitos por 1 000 habitantes (2017), 1; Beneficiários de convênio médico por habitante (2017), 0,5; Despesas com saúde (2015), 0,5; **EDUCAÇÃO** Percentual de trabalhadores com curso superior (2015), 1; Matrículas no curso superior em relação à população economicamente ativa (2015), 1; Percentual de docentes do ensino fundamental com ensino superior (2016), 1; **FINANCEIRO** Índice Firjan de Gestão Fiscal (2016), 1; Agências bancárias por 10 000 habitantes (2016), 0,5; **TRANSPORTE** Crescimento da frota de automóveis (2015-2017), 0,5; Destinos do principal aeroporto (2017), 0,5; Linhas rodoviárias com sede na cidade (2017), 0,5; **INFRAESTRUTURA** Percentual de conexões de banda larga fixa acima de 24 Mbps (2017), 0,5; Índice de perdas na distribuição de água (2015), 0,5; Economias atingidas por paralisações (2015), 0,5

públicos a demonstrar num programa de metas, logo no início de cada gestão, as prioridades para os quatro anos seguintes, os indicadores que atestarão se elas foram cumpridas e os recursos necessários para cada projeto. Na capital paulista, três prefeitos já passaram pelo sistema, que pressupõe demonstrar para a população de onde virá o dinheiro para cada novo investimento: Gilberto Kassab (PSD), Fernando Haddad (PT) e, agora, João Doria. O resultado disso é mais controle sobre as finanças públicas e menos risco de a prefeitura sofrer de má gestão fiscal. Em São Paulo, as dívidas municipais corresponderam a 90% das receitas em 2016, segundo dados levantados pela consultoria Urban Systems, especializada no desenvolvimento das cidades. No ano anterior, a proporção era de 180%. "São valores ainda altos, mas em trajetória de queda, o que demonstra uma cidade a caminho do equilíbrio fiscal", diz Thomaz Assumpção, presidente da consultoria.

Desde 2014, a Urban Systems elabora, a pedido de EXAME, um ranking dos 100 municípios brasileiros que reúnem as condições mais favoráveis para a instalação de empresas. São considerados os que têm mais de 100 000 habitantes. "Cidades em que a sociedade civil é provocada a pensar no futuro costumam ter bons indicadores sociais e ser bons locais para fazer negócio", afirma Assumpção. Neste ano, São Paulo tomou o lugar da bicampeã Barueri, localizada em sua região metropolitana. No levantamento da Urban Systems são checados 28 indicadores de desenvolvimento social, capital humano, infraestrutura e desenvolvimento econômico. A melhoria dos indicadores fiscais, somada à abundância de universidades e escolas técnicas e à maior oferta de transporte público no Brasil, deu a São Paulo o título de melhor cidade para fazer negócio.

INSPIRAÇÃO INTERNACIONAL

Há outros municípios brasileiros seguindo o exemplo de planejamento. Mais de 50 cidades no país instituíram por lei programas de metas como os de São Paulo, obrigando cidadãos, vereadores e gestores públicos a pensar no futuro das cidades. Em algumas delas, como Belo Horizonte e Niterói, além de apresentar os objetivos para a administração em andamento, os gestores também se propuseram a desenvolver planos estratégicos para 20 ou 30 anos à frente. Entre as 100 maiores cidades brasileiras, a consultoria Macroplan mapeou 15 que já têm planejamento de longo prazo. "Quando há uma combinação de boa liderança e cobrança da sociedade, planos desse tipo dão muito resultado", afirma Claudio Porto, diretor da Macroplan. A inspiração para as cidades brasileiras são as grandes metrópoles reconhecidas mundialmente pelos bons indicadores sociais e econô-

FERNANDO MORI

Fábrica de celulose em Três Lagoas: a cidade sul-mato-grossense é um oásis de empregos

AS MELHORES POR CATEGORIA

A consultoria Urban Systems elaborou quatro sub-rankings

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
(nota de zero a 13)

1º	TRÊS LAGOAS (MS)	6,99
2º	Brusque (SC)	6,72
3º	Sinop (MT)	6,70

ALGUNS DESTAQUES DA CAMPEÃ

Média do Brasil | Três Lagoas

PONTO POSITIVO

Saldo de empregos *(de janeiro de 2016 a julho de 2017)*: -2,8% | 10,8%

PONTO NEGATIVO

Evolução das exportações *(2016)*: -5% | -8%

de boas cidades para fazer negócios com base em quatro fatores

DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(nota de zero a 6)

1º	**VALINHOS (SP)**	**3,88**
2º	São Caetano do Sul (SP)	3,87
3º	Balneário Camboriú (SC)	3,84

ALGUNS DESTAQUES DA CAMPEÃ

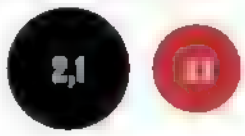
Média do Brasil · Valinhos

PONTO POSITIVO

Homicídios por armas de fogo em 2015 *(por 100 000 habitantes)*

PONTO NEGATIVO

Leitos *(por 1 000 habitantes)*



CAPITAL HUMANO
(nota de zero a 10)

1º	**VITÓRIA (ES)**	**6,33**
2º	São Caetano do Sul (SP)	6,27
3º	Florianópolis (SC)	6,11

ALGUNS DESTAQUES DA CAMPEÃ

Média do Brasil · Vitória

PONTOS POSITIVOS

PONTOS NEGATIVOS

INFRAESTRUTURA
(nota de zero a 6,5)

1º	**SÃO PAULO (SP)**	**4,22**
2º	Brasília (SP)	3,73
3º	Rio de Janeiro (RJ)	3,68

ALGUNS DESTAQUES DA CAMPEÃ

Média do Brasil · São Paulo

PONTOS POSITIVOS

PONTOS NEGATIVOS

(*) Considera população economicamente ativa. Fonte: Urban Systems

micos. Nova York, por exemplo, lançou um primeiro plano estratégico em 2007, durante a gestão do prefeito Michael Bloomberg. É uma tentativa de preparar a cidade para receber cerca de 1 milhão de novos moradores até 2030. Uma série de objetivos foi estabelecida no PlanNYC, como construir moradias acessíveis e sustentáveis para os novos habitantes, assegurar que cada um deles more a uma distância de até 10 minutos de caminhada de uma área verde e reduzir 75% do descarte de lixo em aterros.

Não é preciso ser uma metrópole como Nova York ou São Paulo para perceber a importância de planejar o futuro. Mesmo pequenas cidades do interior têm feito as primeiras investidas nessa direção. É o caso de Três Lagoas, em Mato Grosso do Sul, com seus 113000 habitantes. A cidade é sede de duas das maiores fábricas de papel e celulose do país: a Fibria, que se instalou lá em 2009, e a Eldorado, três anos depois. Os investimentos tornaram Três Lagoas um oásis de geração de empregos em meio à crise econômica e dobraram o tamanho da população. Em 2016, o saldo de contratações foi de 3500 postos de trabalho, o mais alto entre os municípios pesquisados. O bom resultado se refletiu no levantamento da Urban Systems. Três Lagoas foi a melhor no quesito desenvolvimento econômico e subiu 16 lugares no ranking geral de melhores cidades para fazer negócio, chegando ao 62º lugar neste ano. Mas a expansão também trouxe problemas: a extensão da mancha urbana aumentou 36% nos últimos dez anos. Os novos moradores optaram por viver em casas construídas em loteamentos abertos às pressas e sem infraestrutura de asfalto, esgoto tratado e iluminação. No ritmo atual, a mancha urbana aumentará em mais 50% até 2030, quando a cidade deverá ter 220000 habitantes. O resultado de uma cidade espalhada é que o poder público precisa gastar mais para garantir qualidade de vida aos cidadãos — se a expansão continuar sem freio, será necessário 1,7 bilhão de reais extras nas próximas duas décadas para levar infraestrutura a toda Três Lagoas.

Por isso, desde o ano passado, mais de 1000 moradores foram entrevistados sobre o que almejariam para a cidade até 2030, num projeto chamado de Três Lagoas Sustentável, financiado pelo Banco Mundial e por grandes empresas com operação local. As ideias que surgiram das entrevistas ajudaram a traçar cenários alternativos — e mais baratos — para a expansão urbana de Três Lagoas. Num deles, em que a abertura de loteamentos seria limitada e a construção de prédios residenciais estimulada com leis de zoneamento mais flexíveis, o custo da prefeitura para universalizar os serviços públicos cairia para 700 milhões de reais até 2030. A pressão popular fez com que o material servisse de base para o novo Plano Diretor da cidade, aprovado no primeiro semestre deste ano. "Todos os estudos originados no projeto deverão nortear o planejamento e a melhoria da administração pública", diz o prefeito Angelo Guerreiro (PSDB).

A criação de planos de longo prazo tem sido impulsionada também por iniciativas globais. No Brasil, o programa Cidades Sustentáveis, executado por entidades como a Rede Nossa São Paulo e o Instituto Ethos, estimula os municípios a desdobrar para si os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, lançados em 2015 pela ONU. Trata-se de uma extensa lista de metas que cada país se comprometeu a perseguir para promover a inclu-

Avenida em Salvador: a capital baiana discute um plano para 2049, quando fará 500 anos

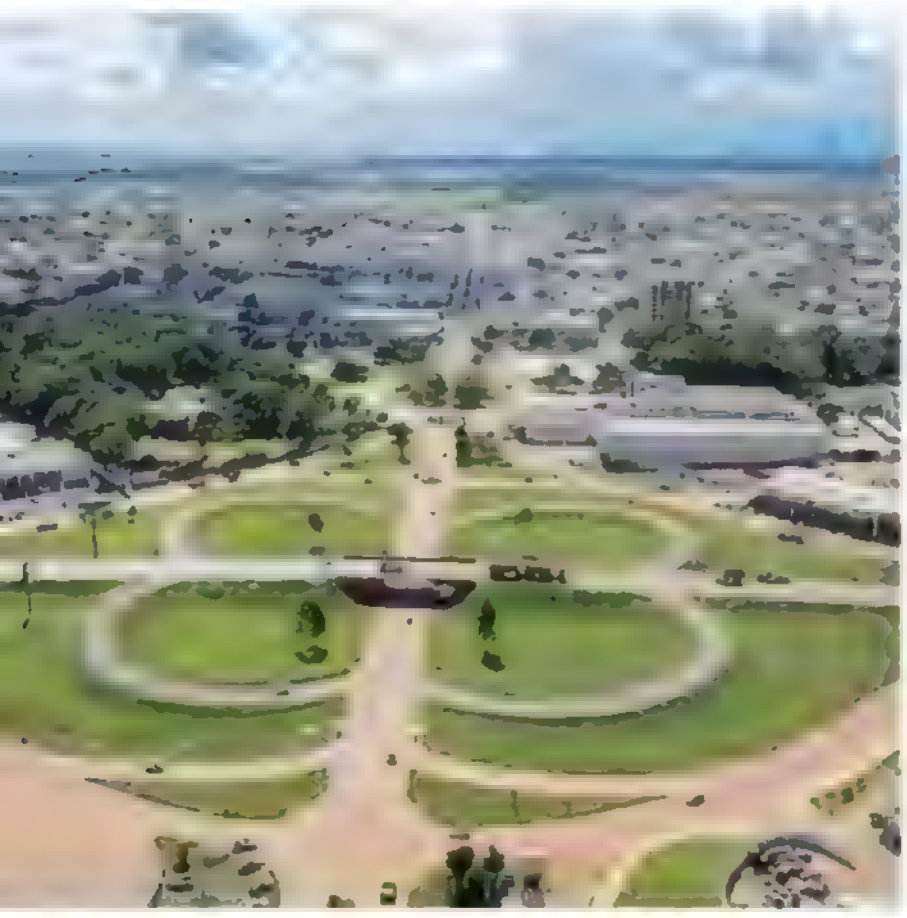
"A burocracia quer saber tudo antes. Mas **planejar uma cidade é fazer um compromisso com a simplicidade e a imperfeição**", diz Jaime Lerner, ex-prefeito de Curitiba

são social, o desenvolvimento sustentável e a governança democrática no mundo até 2030. "É preciso encontrar um elemento mobilizador como esse para encorajar os prefeitos a planejar", diz Jorge Abrahão, coordenador do programa, que oferece orientação às cidades interessadas. "Adotar essa agenda significa melhorar a relação com a sociedade, evitar o desperdício de dinheiro e conseguir acesso a novas fontes de recursos."

Antever os problemas para solucioná-los de maneira ordenada é uma novidade na maioria das cidades. Nas mais jovens, como Sinop, em Mato Grosso, a resistência felizmente parece ser menor. Fundada nos anos 70, Sinop foi batizada com a sigla da Sociedade Imobiliária Noroeste do Paraná, que desenhou o traçado e desenvolveu a ocupação da região. "Somos uma cidade que nasceu do planejamento", diz a prefeita Rosana Martinelli (PR). Mesmo assim, quando a administração decidiu elaborar o primeiro plano estratégico do município em 2012, foi preciso partir do básico — os funcionários da prefeitura desconheciam conceitos de gestão e não sabiam como acompanhar os resultados. Para entender melhor como as coisas funcionam, a opção foi adotar um plano curto, com data marcada para acabar, em 2016. A ferramenta deu tão certo que, agora em outubro, a prefeitura deve lançar uma nova versão — desta vez, com um horizonte de 20 anos. O documento lista 13 objetivos, como garantir educação de qualidade, assegurar o crescimento urbano ordenado e elevar a receita do município, desdobrados em mais de 50 metas pontuais. Em cada uma delas, é apontado o indicador que deve ser monitorado para mostrar se os esforços estão funcionando ou não.

O desenvolvimento de um plano estratégico em Sinop foi parte de um programa de apoio aos municípios de iniciativa do Tribunal de Contas mato-grossense. "Fazemos planos estratégicos para o tribunal desde 2006. A melhoria em nossa gestão nestes dez anos foi tão grande que resolvemos apresentar a ferramenta também para as cidades", diz Naíse Freire, coordenadora do projeto. A primeira leva de municípios selecionados para participar abrangia os maiores do estado — com 135 000 habitantes, Sinop foi a terceira colocada no quesito desenvolvimento econômico do ranking da Urban Systems. Seus gestores receberam treinamento, acompanhamento de uma consultoria contratada pelo Tribunal de Contas e acesso gratuito a um sistema de controle das metas. Outras cidades foram acrescentadas ao grupo aos poucos — a ideia é chegar a 40 delas planejando o futuro.

Cada vez mais gestores públicos percebem que pensar



Sinop, em Mato Grosso: a cidade, forte no agronegócio, começou a planejar seus próximos 20 anos

Em Salvador, a tentativa de planejar e agir ao mesmo tempo tem direcionado esforços da prefeitura. Está sendo elaborado um plano estratégico, o Salvador 500. Como no caso de São Paulo, a ideia é pensar a cidade quando ela completar 500 anos, em 2049. Seus objetivos são amplos, como tornar Salvador uma metrópole menos desigual, reestruturar a mobilidade urbana e promover a sustentabilidade. Enquanto audiências públicas, diagnósticos e estudos acontecem de um lado, de outro a administração começou a trabalhar num plano para resolver uma série de pequenos gargalos institucionais rapidamente — o Salvador 360, como é chamado, abrange 360 ações e investimentos de 3 bilhões de reais que serão finalizados até 2020, quando termina a gestão do prefeito Antônio Carlos Magalhães Neto (DEM). "Adotamos um viés mais fazedor e menos aspiracional. Algumas ações são muito pequenas, e outras enormes, mas, se elas tiverem um impacto real na economia da cidade em dez ou 20 anos, entram no plano", diz Guilherme Bellintani, secretário de Desenvolvimento e Urbanismo de Salvador. São iniciativas como a simplificação do sistema de licenciamento de obras, um mutirão de regularização fundiária e parcerias para oferecer microcrédito a empreendedores de baixa renda.

Garantir a sobrevivência de um planejamento urbano de longo prazo é um enorme desafio no Brasil, onde ainda **não existe uma cultura de continuidade da gestão pública**

no futuro é importante — mas qual é a chance de planejamentos de cidades serem efetivos, e não um mero amontoado de aspirações? Qual é o risco de as cidades planejarem demais — e executarem de menos? "A burocracia retarda as decisões porque quer ter todas as respostas antes. Mas um planejamento para uma cidade é, antes de tudo, um compromisso com a simplicidade e a imperfeição", afirma Jaime Lerner, urbanista que tornou Curitiba uma cidade-modelo em planejamento urbano e mobilidade quando foi seu prefeito, nos anos 70. Mais que uma montanha de dinheiro, a inovação, para acontecer, precisa ter espaço para começar. O caso dos corredores exclusivos de ônibus em Curitiba — hoje sendo implantados em mais de 250 cidades pelo mundo — é uma prova. "Na época, acreditava-se que uma cidade com 1 milhão de habitantes precisava ter um metrô, coisa que não tínhamos recurso para construir. O essencial foi começar com uma linha de ônibus para apenas 50 000 passageiros por dia, para entender que a solução mais simples também podia funcionar", afirma Lerner.

Assegurar a sobrevivência de planos de longo prazo é um desafio enorme num país como o Brasil, que ainda não conseguiu construir uma cultura de continuidade de gestões. "Em desenvolvimento de cidades, muito pouco se faz em uma só gestão", diz o urbanista Carlos Leite, diretor de intervenções da SP Urbanismo, empresa ligada à prefeitura paulistana. Cidades colombianas, como Bogotá e Medellín, conseguiram sair do fundo do poço em duas décadas porque tiveram gestões seguidas que mantiveram os projetos, focados principalmente em mobilidade e segurança pública. Nesse período, elas foram capazes de construir plataformas para que os cidadãos acompanhassem os resultados das intervenções e dessem visibilidade aos projetos. "A divulgação do trabalho foi tão grande que conquistou os cidadãos. Agora é difícil um novo prefeito simplesmente ignorar o que já está planejado", afirma Leite. No Brasil, talvez seja hora de preparar a legião de cidadãos-fiscais para seguir de perto o que as prefeituras, com seus primeiros planos verdadeiramente de longo prazo, conseguirão entregar. ■

EXAME veja

APRESENTAM

POR QUE INVESTIR NAS CRIANÇAS DE 0 A 6 ANOS VAI MUDAR O BRASIL

Os desafios da primeira infância

Oferecimento

FEMSA

United Way
United Way Brasil

Realização

GRUPO Abril

James Heckman, Nobel de Economia: a inteligência determina só 4% do sucesso de uma pessoa

FLAVIO SANTANA/DIDOTO

O FUTURO COMEÇA CEDO

Estudos mostram que investir nos primeiros anos de vida traz um alto retorno social e econômico — o Brasil dá os primeiros passos numa política nacional nessa área

FLÁVIA FURLAN

[illegible] (à esq.), diretor editorial de EXAME; [illegible], presidente da Eli Lilly no Brasil; Gustavo Schmidt, presidente da Kimberly-Clark no Brasil; e José Luiz Egydio Setúbal, presidente da Fundação José Luiz Egydio Setúbal: o setor privado tem de se envolver com políticas de primeira infância

FLAVIO SANTANA/BIOFOTO

O ECONOMISTA JAMES HECKMAN, PROFESSOR EMÉRITO na Universidade de Chicago e ganhador do Nobel de Economia no ano 2000, costuma fazer uma pergunta intrigante para suas plateias: quanto do sucesso de uma pessoa é definido pelo quociente de inteligência, o famoso QI? A resposta costuma surpreender: segundo os estudos mais recentes, apenas 4%. Heckman refuta a ideia de que os filhos estão destinados a uma vida boa ou ruim conforme a inteligência que herdam dos pais. Para ele, o sucesso depende mais dos estímulos recebidos: uma boa alimentação, os cuidados com a saúde, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. "Existe um fator genético valioso na vida das pessoas, mas há um componente ambiental que precisa ser entendido", disse o economista durante palestra no evento Os Desafios da Primeira Infância, promovido pelas revistas EXAME e VEJA, no dia 25 de setembro em São Paulo. E de que vale a ideia de que somos mais resultado do ambiente do que da genética? Segundo Heckman, se as crianças forem submetidas desde cedo a bons estímulos, elas poderão ter mais sucesso na vida adulta. É essa lógica que está orientando políticas públicas pelo mundo voltadas para a primeira infância — fase de zero a 6 anos —, em que o cérebro aprende mais rapidamente.

O Brasil está caminhando rumo às ideias de Heckman. São evidentes os desafios na primeira infância por aqui. O país tem 10,3 milhões de crianças com menos de 4 anos, sendo que 16% delas vivem em casa sem água potável, e 23%, sem coleta de esgoto. Três quartos das residências dessas crianças têm renda de até um salário mínimo per capita. Na faixa de zero a 3 anos, só um terço dos pequenos tem acesso à creche. E não há garantia de qualidade dessas unidades — um estudo da Fundação Carlos Chagas, do Ministério da Educação e do Banco Interamericano de Desenvolvimento deu nota 3,3 (de zero a 10) para a qualidade de 150 creches em Belém, Campo Grande, Florianópolis, Fortaleza, Rio de Janeiro e Teresina. Tudo isso prejudica a vida escolar. De acordo com a ONG Todos Pela Educação, apenas 44% das crianças estão capacitadas para a leitura no terceiro

ano do ensino fundamental — em países como Estados Unidos e Austrália as crianças completam essa etapa do aprendizado um ano antes. "Não há educação infantil de qualidade no Brasil. Falta o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao aprendizado", diz Priscila Cruz, presidente da Todos Pela Educação.

Desde o início dos anos 2000, algumas políticas para a primeira infância têm surgido no país. É o caso do programa gaúcho Infância Melhor, iniciado em 2003 com visitas às casas das famílias para acompanhar as crianças. E do programa pernambucano Mãe Coruja, que desde 2007 tem centros para acompanhar as gestantes e os pequenos até 5 anos. Mas foi só em 2016 que o Brasil criou um marco legal para a primeira infância, um conjunto de recomendações para que todos os estados e municípios adotem políticas intersetoriais nesse tema. Em outubro do ano passado, o governo federal lançou um programa de abrangência nacional, chamado Criança Feliz. Com investimento inicial de 300 milhões de reais, prevê o treinamento de agentes que vão visitar as famílias e estimular as crianças, dando apoio aos pais em brincadeiras, leituras e no contato com os filhos. Em 600 municípios de 20 estados que aderiram ao programa, as visitas já estão acontecendo e, até dezembro, a previsão é alcançar 1000 cidades.

Visita à família no Acre: agentes de saúde são treinados para brincar com as crianças

NEIDIANA RIBEIRO DE ARAÚJO/UNITEDWAY BRASIL

DESIGUALDADE SOCIAL

O programa nacional tem sido uma aposta para a redução das desigualdades no país. Apesar de a fatia dos brasileiros que vive com menos de 2 dólares por dia, em relação à população total, ter caído quase 15 pontos nas últimas duas décadas, a desigualdade caiu apenas 7 pontos. Nesse período, o Brasil focou em programas como o Bolsa Família, que faz a transferência de renda para as pessoas mais pobres. "O Bolsa Família é um programa para as pessoas não caírem na miséria absoluta", diz o ministro Osmar Terra, do Desenvolvimento Social e Agrário. "Mas, para reduzir a desigualdade, é preciso algo que ajude as crianças a se preparar para a vida escolar, ter um emprego melhor e uma renda maior."

Estudos internacionais mostram quanto as crianças de famílias com menor renda estão em desvantagem. Para ter uma ideia, elas ouvem, por hora, uma quantidade de palavras um terço menor, em média, e, aos 3 anos, seu vocabulário representa apenas 45% daquele das crianças de famílias de alta renda. Um estudo da Nova Zelândia, publicado no fim do ano passado, mostrou que, dentro de determinado grupo, os 20% de adultos que tiveram uma infância difícil — com maus-tratos e limitações econômicas — foram responsáveis por 57% das internações noturnas nos hospitais, 66% dos pedidos de benefícios sociais e 81% das condenações criminais. "Uma boa atuação na primeira infância traz benefícios para o resto da vida", diz o médico José Luiz Egydio Setúbal, presidente da Fundação José Luiz Egydio Setúbal e dono do Hospital Infantil Sabará, de São Paulo. "Por isso, o investimento nessa fase talvez seja o melhor que se possa fazer em uma sociedade."

Há esforços no Brasil para atender melhor as crianças. No Acre, um programa iniciado em junho de 2016 reuniu governo estadual, gestores municipais e organizações sociais. Ele prepara os agentes de saúde para, durante as visitas às famílias para tratar doenças, incentivar os pais a brincar com os filhos e a fazer leituras. Cada uma das 10 500 famílias inscritas no projeto receberá 80 visitas em três anos — um quarto delas já foi feito. "Após o fim do programa, o conhecimento fica com os agentes, e as ações continuam, independentemente de nossa presença ou investimento", diz Gabriella Bighetti, diretora da United Way, ONG americana que financia o projeto.

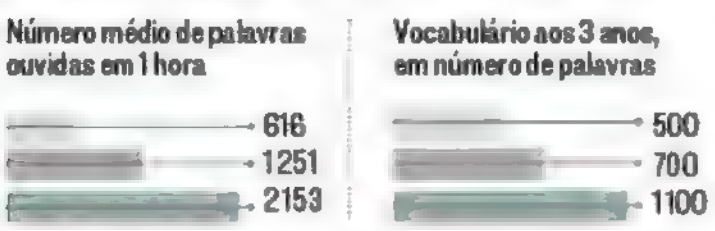
OS PRIMEIROS PASSOS

A falta de um ambiente propício ao desenvolvimento infantil tem consequências para as crianças, para as famílias e para a sociedade. Recentemente, o Brasil começou uma política pública nacional nessa área

1 O PROBLEMA

Crianças de baixa renda têm um pior aprendizado

Em famílias de renda: Baixa Média Alta



Um estudo[1] com um grupo de pessoas mostra que os 20% que tiveram uma infância difícil sofrem mais problemas quando adultos

Participação dos 20% no total dos problemas

2 UMA SOLUÇÃO

Quando é dada a atenção adequada às crianças, os retornos são positivos

25% a mais é quanto uma criança que teve estímulos adequados pode ganhar no mercado de trabalho, em comparação com as que não tiveram esses estímulos, segundo uma pesquisa feita na Jamaica[2]

10% é o retorno sobre o investimento de políticas voltadas para a primeira infância, segundo um estudo com base na experiência americana[3]

3 E O BRASIL?

74% das casas com crianças de zero a 4 anos têm renda de até um salário mínimo per capita

10% dos pais acreditam que conversar com as crianças está entre os itens mais importantes para seu desenvolvimento[4]

O que o governo está fazendo

Em outubro de 2016, foi lançado o programa Criança Feliz, para treinar visitadores que irão às casas das famílias acompanhar e desenvolver 4 milhões de crianças de zero a 3 anos até 2019

(1) Avaliou 1 037 neozelandeses dos 3 aos 38 anos de idade (2) Avaliou 129 jovens de 22 anos de idade de um programa jamaicano, que receberam estímulos dos 18 aos 34 meses de vida (3) Avaliou 123 crianças de um programa da década de 60 em Michigan (4) Pesquisa realizada em julho de 2016 com 990 famílias com crianças de zero a 3 anos Fontes: James Heckman, com dados da OCDE, Ipea, IADB, Grantham-McGregor et al. (1991), Hart & Risley (1995) e Caspi, Moffitt, et al. (2017)

NO BRASIL, SÓ 44% DAS CRIANÇAS ESTÃO APTAS PARA A LEITURA AOS 8 ANOS DE IDADE. NA AUSTRÁLIA, A MAIORIA CONSEGUE LER COM 7 ANOS

Um grande desafio nesse tema é integrar as áreas envolvidas. Na cidade de São Paulo, há dois meses, as secretarias de Educação, Saúde e Assistência Social começaram a trabalhar juntas para formar uma só política da primeira infância. A ideia é montar um cadastro único com todas as informações das crianças vulneráveis e criar um orçamento conjunto para as políticas no setor. "Cerca de 40% do orçamento de 1,2 bilhão de reais da assistência social do município está voltado para a primeira infância", diz Filipe Sabará, secretário de Assistência e Desenvolvimento Social da cidade. "O ideal é que a primeira infância tenha 80% no futuro."

As empresas também entraram em cena. A ideia, no caso, é permitir mais convivência dos funcionários com seus filhos nos primeiros anos de vida. Na lista dos benefícios concedidos estão a extensão da licença-paternidade de cinco para 20 dias, salas de amamentação, custeio de creches e horários mais flexíveis de trabalho. "São ações que não custam muito dinheiro, mas que fazem diferença para a empresa e a sociedade", diz Julio Gay-Ger, presidente da farmacêutica Eli Lilly. Mas há uma percepção de que as ações precisam romper os muros das empresas, com o setor privado ajudando gestores públicos na implementação e na mensuração das políticas voltadas para a primeira infância. "Não podemos deixar só nas mãos do governo, temos de nos tornar investidores sociais", diz Gustavo Schmidt, presidente da fabricante de bens de consumo Kimberly-Clark.

O modelo de visitas às residências das famílias — assim como o do programa Criança Feliz — tem sido apontado como vantajoso porque permite o contato com os pequenos que não vão às creches e possibilita a superação de desafios culturais. Como exemplo: uma pesquisa com 990 famílias, de todas as faixas de renda, realizada em julho do ano passado pela empresa de pesquisas Ibope, a pedido da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, mostrou que apenas 10% dos pais acreditam que conversar com as crianças está entre os itens mais importantes para o desenvolvimento dos filhos. "As famílias brasileiras conhecem pouco sobre a primeira infância", diz Eduardo Queiroz, presidente da fundação Maria Cecília Souto Vidigal. "Os programas sociais não são para dizer como criar os filhos, mas para incentivar os pais a brincar, a ler e a formar um vínculo com eles."

Os resultados das políticas para os primeiros anos de vida aparecem no curto prazo. Na capital Boa Vista, em Roraima, o programa Família que Acolhe tem centros para o recebimento de mães e crianças, e começará neste ano as visitações

UMA APOSTA PARA REDUZIR A DESIGUALDADE

Osmar Terra, ministro do Desenvolvimento Social, diz que o programa Criança Feliz, de visitas às crianças de baixa renda, trará mais igualdade social

O médico Osmar Terra, de 67 anos, assumiu a Secretaria de Saúde gaúcha no início dos anos 2000 e implementou um programa de primeira infância, em que agentes visitavam as famílias para orientar os pais sobre o desenvolvimento dos filhos. Agora, como ministro do Desenvolvimento Social e Agrário, ele levou a iniciativa para a cena nacional. Há um ano, lançou o programa Criança Feliz para promover visitações domiciliares em 1000 cidades até dezembro. "É um programa para a redução da desigualdade", diz Terra. Na prática, ele tem enfrentado embates políticos e ideológicos. Como exemplo, Minas Gerais não aderiu ao programa — em nota, o estado diz que a iniciativa retrocede a uma prática assistencialista de 15 anos atrás.

O que baseou a decisão de lançar um programa para a primeira infância?

O programa Bolsa Família existe há 13 anos para transferir renda. Ele complementa a comida em casa, para a pessoa não cair na miséria, mas não reduz a desigualdade. Para isso, precisamos de programas estruturantes, que ajudem as crianças a se preparar para a vida escolar e no futuro conseguir um emprego melhor e uma renda maior, como é o Criança Feliz.

Qual o retorno esperado?

A meta para 2019 é atender em domicílio 4 milhões de crianças: aquelas que dependem do Bolsa Família e as que têm déficit neurológico grave. O gasto federal vai ser, em média, de 800 reais por ano por criança. O programa é uma opção para desenvolver a criança que não tem acesso à creche, que demanda um gasto médio anual de 4000 reais. As avaliações no mundo mostram que, para cada dólar gasto na primeira infância, há uma economia, ao longo da vida, de 7 dólares em serviço social e sistema prisional.

Osmar Terra: cada dólar investido na primeira infância traz retorno de 7 dólares ao longo da vida

ALOISIO MAURICIO/FOTOARENA

Quais os desafios do programa?

Um deles é o discurso político contra o governo — Minas Gerais, por exemplo, não aderiu ao programa. O outro é o viés ideológico de que o Estado não pode dizer como os pais têm de lidar com as crianças. Temos de enfrentar isso. O Brasil criou um marco legal da primeira infância. E o programa nacional que estamos tocando é descentralizado, não depende só do governo federal. Quem quiser cancelar o Criança Feliz por pretensão política vai ter de dar muita explicação.

frequentes à casa de todas as famílias com crianças pequenas. Por lá, o projeto permitiu, em quatro anos, aumento de 46% no atendimento pré-natal, de 33% na vacinação infantil, e redução de 13% na mortalidade infantil. "Os indicadores mostram melhorias, mas vai levar tempo para vermos os resultados completos nos cidadãos", diz Teresa Surita, prefeita de Boa Vista. Exemplo: um estudo com base na experiência da Jamaica durante 20 anos mostrou que as crianças que tiveram estímulos se tornaram adultos com ganhos em média 25% superiores aos sem estímulos.

As marcas ficam por gerações. Nos Estados Unidos, um programa no estado de Michigan, que promoveu visitação às famílias na década de 60 e manteve um centro de cuidados para estimular o desenvolvimento de 123 crianças, trouxe retorno anual de até 10% do valor investido, considerando quanto essas pessoas pagaram a mais de impostos por ter renda maior ou a economia que geraram por usar menos serviços sociais. E mais: os benefícios foram transmitidos à geração seguinte, com os filhos das pessoas acompanhadas pela pesquisa completando mais anos de estudos e tendo menos problemas de saúde e com a Justiça. "Defendo a ideia de pré-distribuição de renda, oferecendo habilidades às crianças, o que vai produzir oportunidades melhores por gerações", diz Heckman. No Brasil, se tudo andar bem, até que enfim começamos a encomendar um futuro melhor. ■

EXAME

FÓRUM AGRONEGÓCIO

MUITO OBRIGADO ÀS MARCAS
QUE ESTIVERAM CONOSCO NESTE PROJETO

PATROCÍNIO MASTER

Mais que digital

APOIO

GOVERNO DE GOIÁS

Minerva Foods

REALIZAÇÃO

GRUPO Abril

Fábrica da Promip, no interior de São Paulo: a startup utiliza tecnologia de ponta para fazer controle biológico

FERNANDO MORAES

CAMPO FÉRTIL PARA INOVAÇÃO

Antes restritas a pioneiros, as tecnologias digitais vão ganhando terreno entre os produtores rurais brasileiros. No EXAME Fórum Agronegócio, especialistas apontaram que a notícia é ótima para o país: podemos ajudar a alimentar o mundo com mais sustentabilidade e transparência **LUCIANO PÁDUA**

A ADESÃO ÀS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS COSTUMA ocorrer em etapas. Primeiro, vêm os entusiastas dispostos a assumir mais riscos para ter acesso à novidade — e, se tiverem sorte, colher os frutos de forma pioneira. Somente à medida que a tecnologia amadurece e se mostra eficiente é que uma massa de pessoas começa a adotar a inovação. No campo brasileiro, parece que entramos de vez na segunda etapa. Cada vez mais fazendeiros estão optando pelo uso de novas tecnologias digitais para o agronegócio, produzidas muitas vezes por startups que surgiram país afora nos últimos anos. Avanços como softwares de inteligência artificial e drones para mapear a eficiência da lavoura e do pasto deixaram de ser estratégias de alguns visionários. "Produtores de menor porte superaram o estágio do desconhecimento e do ceticismo e estão adotando soluções criadas por startups", diz Raffael Piedade, sócio-fundador do fundo SP Ventures, principal investidor brasileiro em novas empresas de tecnologia para a agropecuária e participante do EXAME Fórum Agronegócio, evento que reuniu empresários, executivos e especialistas do setor em São Paulo no dia 28 de setembro.

A TECNOLOGIA GANHA TERRENO

Uma pesquisa mostra que um terço dos produtores rurais usa tecnologias digitais

Utilização de sistemas de gestão, monitoramento ou controle de frotas nas fazendas *(em %)*

Adoção por tamanho da propriedade *(em %)*

Fonte: Strider

As novas tecnologias digitais no campo vão ser determinantes para o aumento da produtividade em pastos e lavouras em todo o mundo. Sem isso, será difícil alimentar um planeta com uma população estimada em 10 bilhões de pessoas em 2050. A questão é chegar lá sem exaurir os recursos naturais. "O Brasil tem a oportunidade de se posicionar como o celeiro do mundo, com uma agricultura tecnificada e sustentável", diz Rodrigo Santos, presidente na América do Sul da multinacional Monsanto. Para isso, a procura por inovações disruptivas é intensa. No final de setembro, a Monsanto anunciou o investimento de 1 milhão de reais na startup mineira Tbit, que desenvolveu um software para automação da análise de qualidade de grãos, sementes e folhas, função desempenhada até aqui exclusivamente por seres humanos. Empresas de tecnologia da informação, como Microsoft e Intel, também começaram a investir em serviços para o agronegócio no Brasil.

FOTO ■ ERNANO LÍDIO ■

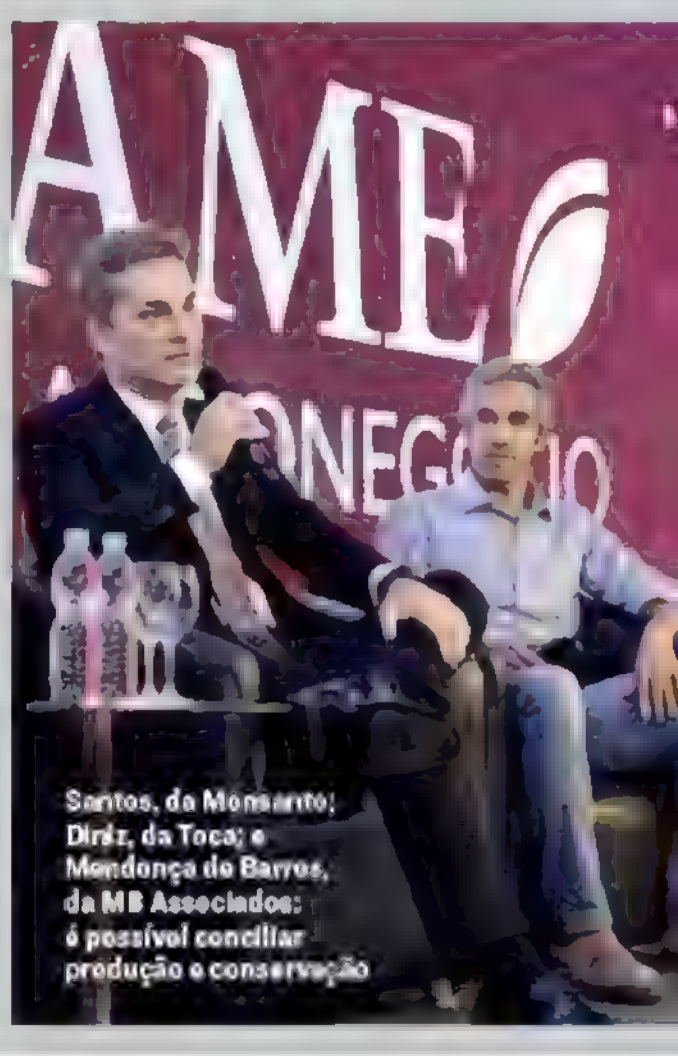
Nizan Guanaes: "O agronegócio brasileiro é bom em fazer, mas péssimo em se vender"

A FALTA QUE FAZ TER AMBIÇÃO

Para o publicitário Nizan Guanaes, o agronegócio brasileiro pensa pequeno, e tem de comunicar melhor seus feitos

"No Brasil, o agronegócio é muito bom em fazer, mas é péssimo em se vender." Foi com provocações como essa que o publicitário Nizan Guanaes iniciou a palestra no EXAME Fórum Agronegócio. Para o fundador do Grupo ABC, de propaganda, o agronegócio é o setor mais dinâmico da economia nacional e sofre de uma incapacidade crônica de posicionar sua marca no exterior — e, por consequência, de promover o Brasil. "O setor precisa se organizar. Não é um problema de verba, mas de comportamento", afirma Guanaes. A oportunidade apontada pelo publicitário vem a calhar para os produtores nacionais. Há décadas o setor é um dos poucos que crescem com elevação da produtividade e com uma das produções mais sustentáveis do mundo. Apesar disso, a imagem do campo está arranhada. Escândalos recentes, como as revelações de corrupção dos irmãos Joesley e Wesley Batista, donos do frigorífico JBS, os esquemas de propina na fiscalização de frigoríficos — expostos pela Operação Carne Fraca —, e o novo avanço do desmatamento na Amazônia acabam por misturar num mesmo balaio produtores honestos com aqueles que ferem as leis. "Hoje, construir uma marca é barato. O setor precisa ter uma visão ambiciosa", diz Guanaes. Para o agronegócio, o momento de inflexão com episódios negativos pode servir para uma mudança na forma de se comunicar com o mundo. A tarefa começa bem: há muitas histórias de sucesso para ser contadas.

O ecossistema de startups voltadas para o campo dá sinais de aquecimento. O caso do fundo SP Ventures, que tem mais de 70 milhões de reais investidos em 12 empresas do segmento, é ilustrativo. De 2007 a 2013, o fundo conseguiu identificar 49 startups de inovação rural. Desde 2015, o número saltou para 322. A Associação Brasileira de Prestadores de Serviços em Agricultura de Precisão estima que a área de terras em que suas 100 empresas associadas atuam cresceu 70% no último ano. Uma pesquisa da Strider, empresa mineira de tecnologia voltada para o campo, com 600 grandes produtores de todo o país, mostra que 33% já utilizam softwares para gestão e monitoramento da produção e gerenciamento de frotas nas fazendas. Em propriedades do Sudeste, a adoção beira os 70%. "O mercado já entende a importância dessas tecnologias", diz Luiz Tângari, presidente da Strider. Uma das pioneiras do setor de tecnologia rural é a Promip, fundada em 2006 no campus de Piracicaba da Universidade de São Paulo. A Promip, que desenvolve inovações para o controle biológico e o manejo integrado de pragas, foi a primeira a receber inves-

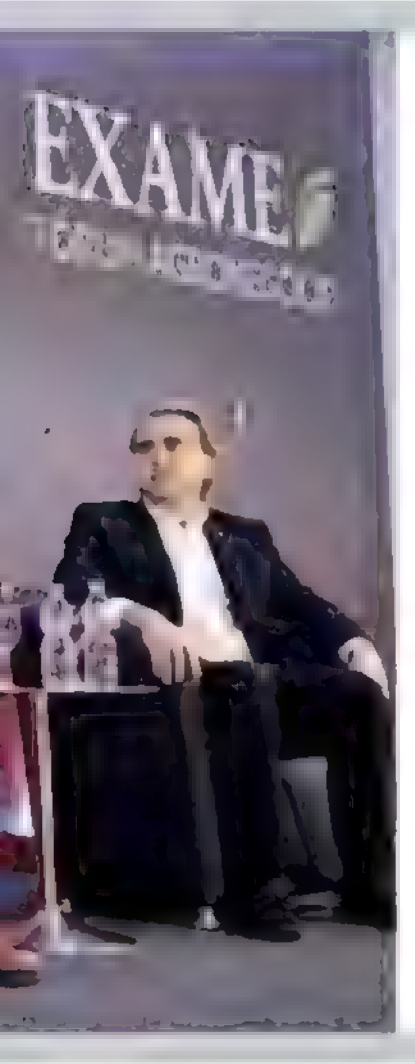


Santos, da Monsanto; Diniz, da Toca; e Mendonça de Barros, da MB Associados: é possível conciliar produção e conservação

timento em 2014 do Fundo de Inovação Paulista, mantido pelo governo estadual. Hoje, atende grandes produtores e tem uma fábrica no interior de São Paulo com mais de 80 funcionários. "O controle biológico está só começando no Brasil", diz Marcelo Poletti, sócio-fundador da Promip. Algumas startups, como a Horus Aeronaves, que utiliza drones para mapear fazendas e inteligência computacional para diagnosticar as imagens, crescem até no exterior. "Temos agora clientes no Paraguai, na Bolívia, no Peru e no Chile", diz Fabrício Hertz, presidente da Horus.

Uma das forças que estão impelindo a digitalização do campo brasileiro é a pressão dos consumidores. Como nunca, eles exigem transparência no processo de produção para entender o que chega à sua mesa. No Brasil, a tendência ganhou ainda mais impulso após a Operação Carne Fraca, que revelou fraudes no processo sanitário de vários frigoríficos. Essa demanda chegou aos grandes varejistas, que se viram obrigados a fornecer aos clientes informações detalhadas sobre a comida vendida. "Hoje, estamos monitorando mais de 70 000 fazendas fornecedoras. O próximo passo é cobrir toda a cadeia produtiva", diz Luiz Herrisson, diretor de sustentabilidade do varejista Walmart. Em 2015, a companhia americana estava à procura de quem pudesse rastrear com precisão a trajetória da carne que vendia nas gôndolas. Encontrou na startup paulista Safe Trace a tecnologia de que precisava. Hoje, cerca de 150 produtores rurais, varejistas e frigoríficos usam a plataforma no país. "O maior desafio é rastrear os fornecedores indiretos", diz Vasco Picchi,

Herrisson, do Walmart; Queiroz, da Minerva; e Picchi, da Safe Trace: a demanda por transparência é crescente



É HORA DE PACIFICAR O DEBATE

As discussões entre ambientalistas e produtores rurais são das mais acirradas. Sem equilíbrio, os dois lados perdem

Não é apenas na política que a polarização traz prejuízos ao Brasil. Entre produtores rurais e ativistas ambientais, o debate parece uma missão impossível. Mas, para que o país amplie a produção agrícola com o mínimo impacto no ambiente, ambos os lados terão de discutir em novas bases. "Os movimentos ambientalistas são muito agressivos ao dizer que a agricultura é predadora. Mas não olham para toda inteligência, desenvolvimento e importância social e estratégica do agronegócio. Temos de pacificar esse embate e achar pontos convergentes", diz Alexandre Mendonça de Barros, sócio da consultoria MB Agro. Por vezes, no calor do embate, esquece-se de que o Código Florestal brasileiro é referência mundial na preservação ambiental. Por aqui, 64% das terras são compostas de florestas ou reservas; 9%, de agricultura. Na Europa, somente 0,3% do território tem florestas e reservas. Ou seja, os produtores brasileiros podem se destacar na sustentabilidade. "É uma oportunidade de mostrar que é possível produzir alimento sem destruir a natureza", diz Pedro Paulo Diniz, presidente da Fazenda da Toca, especializada em produtos orgânicos. O apaziguamento da polarização pode trazer benefícios duradouros ao agronegócio, uma cadeia que gera 23% do produto interno bruto. O papel de mocinhos e bandidos, que cada lado atribui a si e ao outro, pode fazer sucesso nas redes sociais. Mas é um atraso para o Brasil.

Piedade, da SP Ventures: há oportunidades de investimento em startups do agronegócio

fundador da Safe Trace. Como a produção de alimentos brasileira tende a ser consumida em escala cada vez mais global, a cobrança se intensificará. "Isso exige transparência do setor, mas temos bases sólidas para responder ao desafio", diz Fernando de Queiroz, presidente do Minerva, frigorífico que abate 26 000 cabeças de bovinos por dia.

O maior desafio é levar a digitalização para as fazendas menores, as que têm mais restrições em financiar investimentos. "A maioria dos produtores agrícolas é de pequeno porte. Eles ainda são o gargalo do ponto de vista de adoção de tecnologia e avanço da produção", afirma Lúcio de Castro Jorge, pesquisador da estatal Embrapa Instrumentação. Uma parceria da Embrapa com a fabricante americana de equipamentos Qualcomm desenvolveu drones de baixo custo para captação de dados de pequenas propriedades. O projeto, em fase de testes no Paraná, no Maranhão e em Mato Grosso, já registrou ganhos de produtividade de 30% em fazendas de até 200 hectares. Os desafios do agronegócio continuam sendo muitos, mas as últimas décadas mostraram que o agricultor brasileiro abraça as inovações que se apresentam a seu alcance. Para um setor que vem amparando sua forte expansão nos ganhos de produtividade, a adesão de mais produtores às tecnologias digitais parece ser apenas mais um capítulo nessa história de sucesso. ■

A TECNOLOGIA INVADE AS FAZENDAS

Conheça quatro empresas que, durante o EXAME Fórum Agronegócio, apresentaram tecnologias como drones, análise intensiva de imagens e dados, e controle biológico de pragas, desenvolvidas para melhorar a produtividade na agricultua e na pecuária

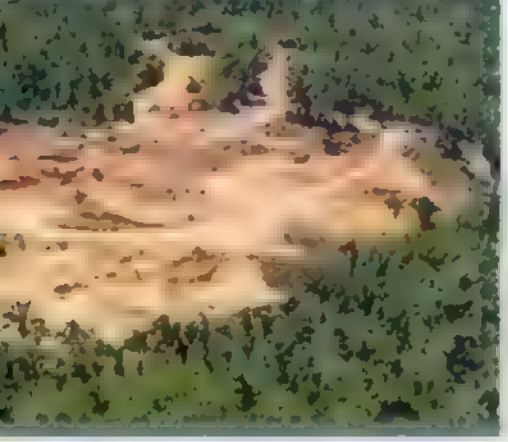
FERNANDO LOZER

AGROTOOLS
Utilizando imagens de satélites e análise de dados, a Agrotools faz controle territorial — certifica, por exemplo, para redes de supermercados e restaurantes, que os fornecedores ocupam áreas legais e não agridem o meio ambiente. A Agrotools nasceu em São Paulo em 2007 e monitora mais de 1 milhão de fazendas, que somam 200 milhões de hectares.

EMULAÇÃO

PARIPASSU
Na esteira da demanda por transparência no agronegócio, a startup PariPassu, fundada em 2005 em Florianópolis, criou um software que monitora a produção de hortaliças e frutas e detecta se os alimentos que chegam aos mercados estão em conformidade com a legislação. Hoje, 1,2 milhão de toneladas são rastreadas pela empresa anualmente.

PROMIP
Fundada em 2006, a Promip se especializou na criação de ácaros e vespas para controlar pragas e, assim, evitar o uso em excesso de defensivos. Com uma fábrica com mais de 80 funcionários em Engenheiro Coelho, no interior de São Paulo, a empresa tem parceria com grandes empresas como Monsanto, Basf e DuPont. Em 2016, faturou 10 milhões de reais.



DIVULGAÇÃO

HORUS AERONAVES
Fundada em 2014, a Horus, de Florianópolis, desenvolve drones que fotografam o terreno e, com uso de computadores, presta serviço de interpretação dos dados de cultivos e pastos. Com o mapeamento da qualidade do solo do pasto, criadores têm obtido ganhos de 30% na produtividade do rebanho. A Horus atua também no Peru, na Bolívia, no Paraguai e no Chile.

DIVULGAÇÃO

UCI Corporate

CINEMATICKETS UCI: UM PRESENTE CHEIO DE MAGIA PARA AS FESTAS DE FINAL DE ANO

- Dê momentos de pura emoção com os **CINEMATICKETS** da **UCI CINEMAS**, uma ótima ferramenta de incentivo, além de ser um presente de final de ano repleto de diversão para seus clientes, parceiros e funcionários.
- Adquira já nossos pacotes de ingressos a preços promocionais, disponíveis nas versões **2D**, **3D DIGITAL**, **DE LUX**, **IMAX**, **XPLUS** e **4DX**, também na versão eletrônica.

VIDA REAL

J.R. GUZZO

MATEUS BONOMI/AGIF/ESTADÃO CONTEÚDO

Henrique Meirelles e Temer: a administração diária da economia tornou-se algo à parte. Executada com competência, vem dando bons resultados

A salvação de todos nós

Com Dilma Rousseff, a economia do Brasil estava no quinto dos infernos, com viés de sexto ou sétimo. Com Michel Temer, a desmoralização do Estado continua a mesma dos tempos de Lula e Dilma. Mas nenhum dos dois, nem Temer, pode mais mexer na economia

Todas as vezes que o governo Michel Temer dá mais algum sinal de sobrevida, e deixa ainda mais claro que só acabará no dia em que está previsto que acabe, o mercado gosta. Temer, quem diria, é hoje uma boa notícia econômica. Não se trata, certamente, de admiração pelas virtudes de seu governo, ou por sua visão estratégica das necessidades do país, ou de seu destemor para levar adiante as reformas. O que existe, e isso está fazendo muito bem para o ânimo geral, é a percepção de que a administração diária da economia tornou-se algo à parte da calamidade moral, técnica e política que faz do governo Temer um defunto ambulante, do qual o melhor que se pode esperar é que chegue em relativa paz ao seu último dia. A política econômica está correta, é executada com competência, e vem dando bons resultados. Temer, seus ministros-catástrofe e sua base parlamentar, ameaçada 24 horas por dia pelo Código Penal, não podem mexer no coração dela; podem atrapalhar muito, promovendo uma crescente queima de dinheiro público em favor de interesses privados, ou mostrando uma pusilanimidade sem limites para lidar a sério com temas como a Amazônia e outros, mas vão só até um certo ponto. A partir dali, não conseguem impedir que a economia, pela força do próprio país, vá adiante. Ao mesmo tempo, enquanto Temer fica no Palácio do Planalto, há a garantia de que os débeis mentais que se propõem a destruir o Brasil pela segunda vez seguida continuarão de fora.

É isso que leva o país para a frente hoje em dia. A inflação está mais bem controlada do que nunca, e promete ficar ainda mais contida no futuro próximo. A situação do emprego dá sinais repetidos de melhora. As exportações caminham para novos recordes, e a balança comercial é largamente positiva. Consumo, investimento e níveis de confiança estão em alta constante. Mais que tudo, a palhaçada montada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e pela Procuradoria-Geral da República em busca do "Fora Temer", cuja encenação cabe mais uma vez à Câmara dos Deputados, não é levada a sério pelo mundo do trabalho e da produção. Sobrevive apenas na neurastenia sem controle do noticiário político, que todos os dias anuncia um novíssimo e seriíssimo "agravamento" da crise — sem que o público preste qualquer atenção ao que está lendo e ouvindo. Parece ir se firmando, acima de tudo, a ideia geral de que os mais altos degraus do Judiciário, Executivo e Legislativo brasileiros são hoje ocupados por irresponsáveis, incompetentes e criminosos ao mesmo tempo — mas sua ação conjunta é menor do que a capacidade do Brasil para sobreviver. Além do mais, há a convicção crescente, e agora apoiada por alguns fatos concretos, de que os militares não vão aceitar que o STF conduza Lula de novo à Presidência, ponha todos os seus ladrões em liberdade, e compense os outros Aécios, Geddéis e Joesleys da vida com a mesma "anistia" do tipo "vamos zerar tudo pelo bem do país".

Na verdade, ninguém, nessas e em outras altíssimas esferas, fala de intervenção, Forças Armadas, golpe militar e outros fantasmas; fingem que não está acontecendo nada. Mas ouvem, sim, o que foi dito, e não parecem dispostos a acender o fósforo para ver se há gasolina no tanque de combustível. Na verdade, morrem de medo da primeira farda que lhes passe na frente, nem que seja da guarda-noturna, e já estão preparando seu latinório e seus diagramas de "engenharia política" para salvar os empregos, as vantagens e os privilégios e, ao mesmo tempo, ceder um pouco à razão — o que já ajudará em muito a estabilidade mínima para o mundo da produção.

Com Dilma Rousseff, a economia do Brasil estava no quinto dos infernos, com viés de sexto ou sétimo. Com Michel Temer, a desmoralização do Estado continuou sendo a mesma dos tempos de Dilma e de Lula — afinal, o governo Temer é apenas a continuação, e a parte final, dos governos de ambos. Como poderia ser diferente deles? Mas nenhum dos dois, nem Michel, pode mais mexer na economia. É a salvação de todos nós. ■

Sabe quem tem
R$ 4 trilhões?
Os brasileiros que aplicam nos fundos de investimento.
Valeu por você investir.
Essa conquista também é sua ;)
ANBIMA
Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
Fundos de Investimento:
Gestão profissional | Transparência | Rentabilidade | Acessibilidade
www.anbima.com.br

USINA DE PROBLEMAS

Prejuízos recorrentes, dívida altíssima, um banco pouco disposto a negociar e acionistas sem dinheiro para bancar as perdas. Essa é a situação da quarta maior geradora de energia do país, a hidrelétrica de Santo Antônio

MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

NO EUFÓRICO BRASIL DE 2007, UM CONSÓRCIO FORMADO por grandes empresas brasileiras, privadas e estatais, arrematou a concessão para construir a usina hidrelétrica de Santo Antônio em plena Floresta Amazônica. Uma das grandes obras planejadas pelo governo federal no Programa de Aceleração do Crescimento, Santo Antônio era um projeto grandioso — e polêmico. As projeções indicavam que a obra demandaria cimento suficiente para construir 40 estádios do tamanho do Maracanã e mais de 100 000 toneladas de aço, com as quais seria possível erguer 18 Torres Eiffel. Quando pronta, a usina atenderia 45 milhões de pessoas nas regiões Norte, Sudeste e Sul. Mas, para formar uma área grande o suficiente para abrigar uma obra desse porte, o governo desapropriou terras de famílias de pescadores e agricultores no entorno do Rio Madeira, onde a usina seria construída, e comunidades indígenas foram afetadas. Ao longo de oito anos, as empresas do consórcio — as então onipresentes empreiteiras Andrade Gutierrez e Odebrecht, além das companhias estatais de energia Cemig e Furnas — e um fundo da Caixa Econômica Federal enfrentaram embates regulatórios e protestos de ambientalistas. Por isso e por dificuldades na construção, as obras atrasaram — em algumas fases do projeto, a demora chegou a nove meses — e o custo total atualizado do empreendimento passou de 12 para 20 bilhões de reais. A usina foi concluída em dezembro e passou a funcionar com capacidade total neste ano. Em tese, o pior já deveria ter

Hidrelétrica de Santo Antônio no período de obras: as dificuldades começaram no projeto

ARNO FREIHANDER/PULSAR IMAGEM

passado. Mas as dificuldades da empresa nunca foram tão grandes.

O maior problema da Santo Antônio é o endividamento, que aumentou com o atraso e a elevação brutal dos custos de construção. As dívidas somam 15 bilhões de reais, valor igual a 15 vezes a geração de caixa e a cinco vezes o faturamento. A empresa tem apenas 40 milhões de reais em caixa e precisa pagar 3 bilhões de reais até 2019. Além disso, a operação passa por um período complicado. A falta de chuvas tem obrigado as hidrelétricas do país (a Santo Antônio entre elas) a comprar energia no mercado para não interromper o abastecimento. Com o aumento da procura, os preços dispararam: no primeiro semestre, chegaram a 229 reais por megawatt-hora, ante 48 reais no mesmo período de 2016. Isso está elevando os custos operacionais. No caso da Santo Antônio, a alta foi de 123% no primeiro semestre deste ano. A empresa teve prejuízo de quase 500 milhões de reais nesse intervalo. "Temos uma estabilidade de receita de longo prazo, garantida por contratos de venda de energia e uma concessão de 35 anos. Mas nossos custos subiram num momento em que temos de pagar parcelas elevadas de nosso financiamento", diz Roberto Junqueira Filho, presidente da Santo Antônio Energia.

A companhia não tem atrasado os pagamentos aos credores. Pelo modelo de financiamento, suas receitas caem numa conta bancária externa à empresa, e os bancos credores (BNDES e instituições privadas) descontam as parcelas correspondentes. O restante é transferido à Santo Antônio. Como a geração de caixa é insuficiente, a empresa está no prejuízo. O principal credor da empresa é o BNDES, que emprestou 10 bilhões de reais ao consórcio ao longo do período de obras. EXAME apurou que, há cinco meses, os acionistas e administradores da Santo Antônio tentam convencer o banco a renegociar a dívida — sem sucesso. A companhia quer reduzir o valor das parcelas pelos próximos três anos, sem alteração do prazo do financiamento. Três fontes com conhecimento do assunto afirmam que, recentemente, o BNDES endureceu o tom das conversas e disse que não vai renegociar — mesmo depois dos apelos dos bancos privados. O BNDES, segundo pessoas que acompanham a tentativa de negociação, ficou irredutível quando os acionistas desistiram de fazer um aporte de capital, entre 700 milhões e 1 bilhão de reais, que havia sido acordado. "Se cumprirem o tra-

to, não haverá necessidade de reestruturação da dívida", diz um executivo de banco (o BNDES não deu entrevista). Junqueira, presidente da Santo Antônio, diz que os acionistas já colocaram dinheiro extra nos últimos anos e que a proporção entre capital e dívida na usina é maior do que a de outros projetos de infraestrutura.

À VENDA

Como se sabe, os acionistas da Santo Antônio deixaram de ser grandes potências nacionais com dinheiro sobrando. Com executivos condenados na Operação Lava-Jato, Andrade Gutierrez e Odebrecht diminuíram de tamanho e estão vendendo ativos para pagar as multas estipuladas pela Justiça e conseguir recursos para tocar suas operações. A Cemig passa por problemas financeiros: perdeu três concessões que representavam 30% de sua geração de caixa e anunciou um plano de desinvestimentos e oferta de ações para tentar reduzir sua dívida de 13 bilhões de reais (que corresponde a quatro vezes a geração de caixa). Furnas também está endividada. Santo Antônio virou mais um problema para esses acionistas e, por isso, todos querem vender suas participações na usina. Empresas chinesas de energia demonstraram interesse em comprar. A mineira Cemig recebeu uma oferta de compra da companhia chinesa de energia SPIC em junho, mas o negócio não saiu. O conselho de administração da Cemig queria um valor maior, assim como a Andrade Gutierrez, que tem suas ações vinculadas às da Cemig na usina. EXAME apurou que o prazo de exclusividade com a SPIC já acabou, mas não apareceram novos interessados. Como o governo fez um leilão de usinas em setembro, a SPIC comprou uma usina da Cemig no leilão. "Os chineses continuam interessados, mas há muita usina de qualidade à venda além da Santo Antônio", diz um advogado ligado aos investidores. A Odebrecht também tentou vender sua participação na Santo Antônio a grupos chineses, mas não chegou a um acordo. Furnas diz que "está sempre interessada em negócios que tragam vantagem para a companhia". Os demais acionistas não comentaram.

Um fato que não ajuda a atrair compradores é a citação da usina em seis inquéri-

Marcelo Odebrecht: os acionistas da usina não fizeram o aporte de capital acordado

CASSIANO ROSÁRIO/FUTURA PRESS

NO VERMELHO

Mesmo faturando mais, a usina de Santo Antônio acumula prejuízos e uma dívida elevada

A receita da empresa aumentou nos últimos dois anos

(receita, em bilhão de reais)

Mas os custos subiram, o que levou a prejuízos crescentes

(prejuízo, em milhões de reais)

A dívida também cresceu

(dívida, em bilhões de reais)

Fonte: Santo Antônio Energia

tos da Operação Lava-Jato. Os investigadores apuram se houve pagamentos irregulares para beneficiar Andrade Gutierrez e Odebrecht na licitação e em aprovações regulatórias. A empresa diz que não há como prever se será impactada por alguma investigação referente a seus acionistas. Aos potenciais interessados em investir na companhia, os acionistas dizem que a usina tem créditos a receber. A empresa abriu um processo arbitral contra o consórcio construtor da usina, formado por Odebrecht, Andrade Gutierrez e mais cinco fabricantes de equipamentos, reclamando do atraso da obra. O consórcio apresentou à empresa um cronograma de antecipação de entrega de algumas unidades geradoras em 2012 — com base nesse cronograma, Santo Antônio fechou contratos para a venda de energia. Como parte dos prazos não foi cumprida, a hidrelétrica teve de comprar energia mais cara no mercado para cumprir os contratos, o que aumentou seus custos. EXAME apurou que o valor da disputa é de 590 milhões de dólares (1,9 bilhão de reais na atual cotação), mas não há previsão de quando a sentença sairá. A relação entre consórcio e empresa já

Você provavelmente já utilizou um medicamento da Blau e nem sabe disso.

www.blau.com

Assim é a Blau Farmacêutica: há 30 anos trabalhando para fazer o melhor.

A Blau Farmacêutica é reconhecida por sua liderança na produção de medicamentos para uso hospitalar e ambulatorial para as mais diversas doenças. Além disso, produz medicamentos de alta complexidade, como biotecnológicos, hemoderivados, antitrombóticos, entre outros.

Isso nos faz acreditar que, sabendo ou não, você provavelmente já utilizou um de nossos muitos produtos. Mas o que você precisa realmente saber é que a Blau estará sempre ao seu lado cuidando da sua saúde.

Blaū FARMACÊUTICA 30

Leilão de usinas em setembro: empresas estrangeiras preferiram comprar empresas da Comig nesse dia

passou por outros conflitos. Em 2014, Odebrecht e Andrade suspenderam as obras por não receber pagamento. O presidente da Santo Antônio diz que as discussões de venda da empresa são feitas pelos acionistas e que não pode comentar o processo de arbitragem, porque ele é sigiloso.

Sem alguma injeção de recursos, é difícil que a empresa honre todos os títulos de dívida, que respondem por 30% do endividamento total da companhia, segundo um relatório da agência de classificação de riscos Fitch. Esses papéis só vencem a partir de 2022, mas, até lá, há pagamento de juros. "O projeto permanece necessitando de aportes adicionais de capital em 2017 e 2018 para honrar suas obrigações", diz a Fitch. A liquidez da empresa, continua a agência, "é insuficiente para cobrir os déficits de fluxo de caixa". Por contrato, os vencimentos de dívida podem ser antecipados caso a companhia não consiga reduzir o nível de endividamento ou tenha algum problema operacional. Nesse caso, bancos e detentores de títulos têm as dívidas vinculadas. Ou seja, caso haja antecipação de um tipo de dívida, todas as outras ficam sujeitas às mesmas condições.

Um risco adicional é a falta de previsibilidade dos custos da usina. Com a crise hídrica dos últimos cinco anos, as geradoras passaram a brigar na Justiça para não ser obrigadas a arcar com todos os custos extras de compra de energia no mercado para cumprir seus contratos. Para tentar solucionar esse problema, o governo criou uma espécie de seguro para as hidrelétricas, que pode ser usado quando as chuvas ficam abaixo do esperado. As usinas pagam para contratar o seguro, e esses recursos são depositados numa conta do governo, que pode indenizar as empresas quando as chuvas ficam abaixo de um piso preestabelecido. Quando o seguro é insuficiente, o custo é transferido ao consumidor por meio de tarifas — no fim de setembro, por exemplo, a Aneel, agência reguladora do setor elétrico, comunicou que haverá um reajuste neste mês por causa da falta de chuvas. O problema para as companhias, dizem os analistas, é que o modelo não cobre os contratos de energia negociados no mercado livre, em que a maioria das indústrias compra energia. No fim de setembro, a Associação Brasileira de Geradoras de Energia apresentou ao Ministério de Minas e Energia sugestões para aumentar a cobertura desse seguro, mas os especialistas acreditam que o debate levará meses. "Essa indefinição é um risco que assusta alguns investidores", diz Adriano Pires, diretor do Centro Brasileiro de Infraestrutura, um instituto de pesquisa. "A previsão é que o consumo de energia aumente em 2018, acompanhando o crescimento do PIB, mas sem perspectiva de melhora meteorológica. Ou seja, será mais um ano desafiador", diz Nilmar Foletto, diretor financeiro da Santo Antônio. Sem a ajuda de São Pedro ou do BNDES, acionistas e executivos da usina terão de se virar para resolver seus problemas sozinhos. ■

PRINCIPAL CREDOR DA EMPRESA, COM 10 BILHÕES DE REAIS A RECEBER, O BNDES SE NEGA A RENEGOCIAR, APUROU EXAME

A **EZTEC** E **CBRE** PARABENIZAM A **BROOKFIELD PROPERTY** PELA
AQUISIÇÃO DA **TORRE B**, UM ÍCONE ARQUITETÔNICO DA CIDADE DE SÃO PAULO.

O MAIOR EMPREENDIMENTO CORPORATIVO DA **EZTEC**

UMA DAS MAIORES TRANSAÇÕES
IMOBILIÁRIAS DO BRASIL.

EZ TOWERS

"Entregar o EZ Towers representa para mim um legado que deixo para nossa cidade. Com excelência em design, projeto arquitetônico de Silvio Iamamura, qualidade máxima em engenharia, estrutura, acabamentos, paisagismo, equipamentos e cuidado com a preservação do meio ambiente. Vocês não imaginam a emoção que tenho de realizar uma obra de arte deste porte."

Ernesto Zarzur, fundador e Presidente do Conselho de Administração da EZTEC.

INTERMEDIAÇÃO:

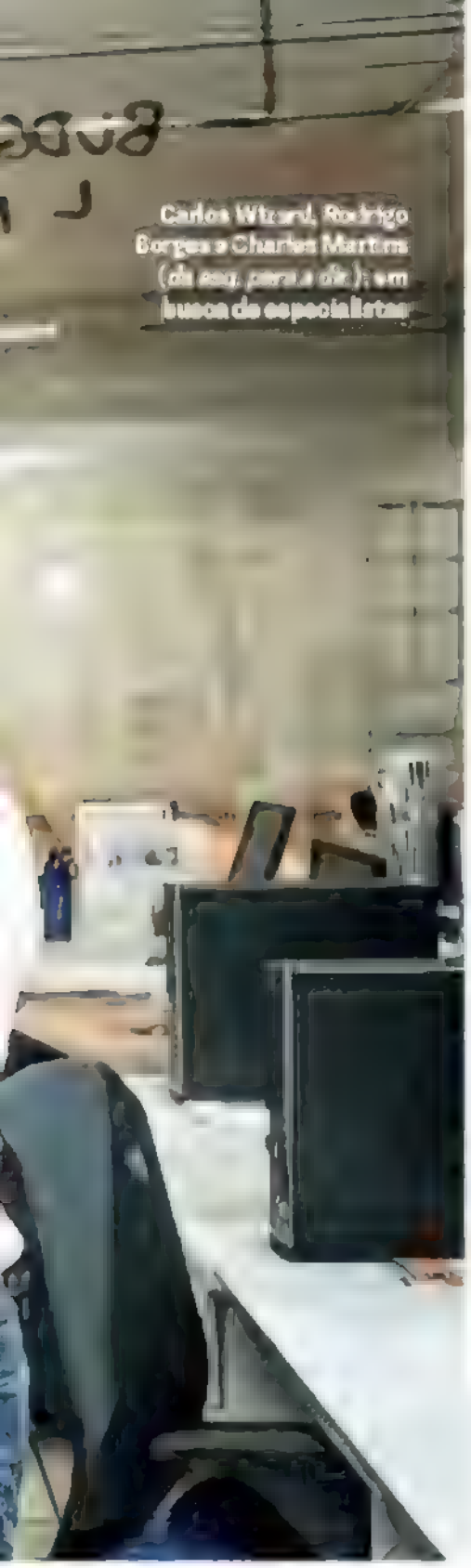
CBRE

EZTEC

WWW.EZTEC.COM.BR

DE BURRITO A CHUTEIRA

Quatro anos depois de vender sua rede de escolas de idiomas, o empresário Carlos Wizard já investiu 650 milhões de reais em oito negócios completamente diferentes. Os planos são ambiciosos — mas fazem sentido? **THAIS FOLEGO**



Carlos Wizard, Rodrigo Borges e Charles Martins (da esq. para a dir.): em busca de especialistas

ALEXANDRE BATTIBUGLI

para a classe média, a rede de escolas de idiomas e de cursos profissionalizantes. Agora, aproveita a crise para investir ao lado dos filhos mais velhos, Charles e Lincoln Martins. Em três anos, investiu 650 milhões de reais para comprar ou se associar a oito negócios, hoje avaliados em 2,6 bilhões de reais.

A miríade de setores em que Wizard se enfiou é surpreendente. Sua holding, a Sforza (o sobrenome italiano de seus avós), tem uma rede de varejo de produtos naturais, uma empresa de cartões pré-pagos, uma rede de fast-food de comida mexicana, escolas de futebol, marcas esportivas, uma empresa de venda direta de cosméticos, uma incorporadora especializada em galpões logísticos. Atualmente, o grupo fatura 1,3 bilhão de reais e tem 900 funcionários — quase o tamanho do Multi quando foi vendido. "Fiz em três anos aqui o que demorei 27 para fazer lá do zero", diz Wizard. Mas faz sentido colocar dinheiro em negócios tão diferentes? Para o empresário, a variedade de setores não é um problema. Ele diz estar mais interessado na estratégia de crescimento do que no setor de atividade. "Percebi após a venda que minha especialidade não era idiomas, mas, sim, franquias e negócios de escala", afirma. Os critérios de análise para a escolha dos investimentos estão calcados em dois fatores. O primeiro: quão único e ainda pouco explorado é o produto que a empresa oferece, o que garante um diferencial no mercado e menor competição. O segundo fator é a possibilidade de ganhar escala rapidamente por meio da abertura de franquias. Wizard diz não entrar em negócios que não deem pelo menos 10% de retorno por ano acima da inflação.

Para tocar tantos negócios ao mesmo tempo, o empresário criou a estrutura de um fundo que abarca todas as empresas, e colocou à frente dela dois executivos de sua confiança, saídos do Multi: Maria Carolina Marcondes e Rogério Domingues, que são, respectivamente, diretora de operações e diretor financeiro da Sforza. Os dois consolidam e monitoram os números e o desempenho das oito empresas. No início, as estruturas dos negócios eram separadas, mas, à medida que foram crescendo, o grupo montou um centro compartilhado de serviços, como contabilidade, recursos humanos e cobrança, para reduzir custos e ganhar sinergia. "Uma única estrutura consegue atender mais de uma marca", diz Filomena Garcia, sócia-consultora especializada em franquias do Grupo Cherto.

Mas o comando do grupo está a cargo da família. Essa estrutura operacional se reporta aos irmãos gêmeos Lincoln e Charles, de 37 anos. Os dois têm personalidades complementares, dizem pessoas próximas: o primeiro é a razão; o segundo, a emoção. Enquanto Charles é mais agressivo na prospecção de negócios, Lincoln é o que vê os pequenos números. "Todo empreendedor que tem filhos sonha em vê-los dando continuidade aos negócios", diz Wizard. Os outros quatro filhos do empresário também participam dos empreendimentos. As duas filhas do meio, Thais, de 30 anos, e Priscila, de 28, idealizaram e montaram a Aloha, empresa de venda direta de óleos essenciais e cosméticos que o grupo lançou neste ano. Wizard diz que dedica 80% do tempo a esse negócio. Ele usa toda a sua oratória e habilidade de marqueteiro para fazer vídeos e palestras para o exército de consultoras que planeja montar. Já os dois

O NOVO GRUPO DE CARLOS WIZARD FATURA 1,3 BILHÃO DE REAIS E TEM 900 FUNCIONÁRIOS. SEUS SEIS FILHOS TRABALHAM LÁ

O EMPRESÁRIO CARLOS MARTINS FICOU DESEMPREGADO em dezembro de 2013. Pelo menos foi assim que seu filho adolescente, Nicholas, encarou a venda do negócio da vida do pai, o Grupo Multi (dono da rede de escolas de idiomas Wizard), para o grupo inglês Pearson por 2 bilhões de reais — um valor irrecusável, segundo o empresário, e suficiente para fazê-lo mudar de ramo. Com o dinheiro na conta, ele tirou um período sabático e, em seguida, deu início a uma nova atividade, a de investidor. Carlos Wizard, como é mais conhecido, é um dos expoentes de uma geração de empresários brasileiros que aproveitou o crescimento do país para enriquecer com um negócio voltado

filhos mais novos, Felipe e Nicholas, ainda adolescentes, trabalham na cozinha de uma das unidades da rede de fast-food de comida mexicana Taco Bell, fazendo burritos. A rede foi trazida ao Brasil em 2016 por Wizard e tem 17 unidades, todas próprias e localizadas em São Paulo. A meta para cinco anos é chegar a 100 unidades, abrindo espaço para franquias.

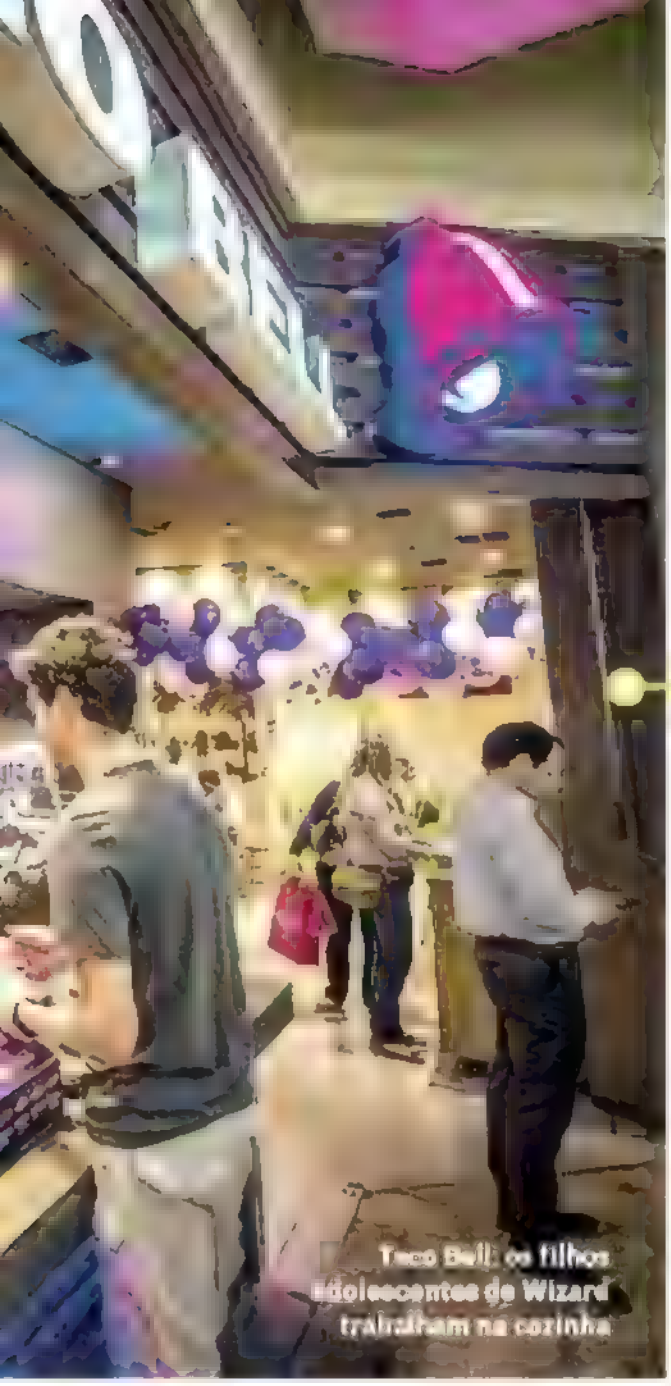
Essa estrutura de negócios enlaçada com a da família tem na religião um de seus pilares. Carlos Wizard é mórmon, religião cujos preceitos têm muito a ver com o mundo dos negócios. A Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias, ela própria dona de diversos negócios com fins lucrativos, proíbe vícios, prega o trabalho duro e financia os estudos de seus seguidores nas melhores universidades dos Estados Unidos. Treinamento de oratória em público e técnicas de liderança e vendas são ensinados desde a infância. E foi exatamente esse o script seguido por Wizard desde que se converteu, aos 12 anos, juntamente com seus pais e irmãos. Atualmente, o empresário diz que uma de suas grandes inspirações no mundo dos negócios é o chinês Jack Ma, dono do varejista Alibaba. "Temos histórias bem parecidas, ele estudou nos Estados Unidos e voltou para seu país para empreender. Temos idade semelhante, e ele também escreve livros e dá palestras", afirma Wizard. O empresário conta que tinha um encontro marcado com Ma em uma de suas últimas passagens pela China, mas que um chamado do governo chinês de última hora fez Ma cancelar o encontro. A diferença: Ma é dono de uma fortuna de 23 bilhões de dólares, segundo a revista *Forbes*; Wizard, pela mesma lista, tinha 1 bilhão de dólares ao vender sua escola de idiomas.

GERMANO LÜDERS

DEZENAS DE BRASILEIROS VENDERAM SUAS EMPRESAS NOS ANOS DE EUFORIA COM O BRASIL. POUCOS ESTÃO RECOMEÇANDO

Na Sforza, o negócio de cartões é o que desponta como o de maior potencial de crescimento. A Hub Prepaid, criada em 2012 e batizada inicialmente de Vale Presente, atua com cartões pré-pagos e gestão de recebíveis para o mercado corporativo. Além de vale-presentes, vende cartões de incentivo e de bonificação para bancos, como Itaú e Caixa Econômica Federal, e grandes varejistas, como Magazine Luiza e Walmart. A ideia nasceu da necessidade do grupo Sforza de ter uma forma mais ágil e barata de fazer pagamentos às suas redes de franqueados. A Hub oferece ainda um serviço de gestão de recebíveis para os aplicativos de transportes 99 e Uber. Para a empreitada, Wizard se juntou a Rodrigo Borges, ex-gerente responsável pelos cartões do Magazine Luiza. Eles planejam agora entrar na seara dos bancos ao lançar um serviço alternativo à conta-corrente para a população desbancarizada. Está marcado para outubro o lançamento do Social Bank, plataforma para pessoas físicas em que será possível colocar dinheiro para fazer compras, pagar contas, realizar empréstimos e transferências de recursos. Tudo isso por meio de um cartão pré-pago e um aplicativo para celular. "Queremos ser o Uber dos bancos", diz Wizard. O mercado de cartões pré-pagos fatura, aproximadamente, 160 bilhões de reais por ano no Brasil, equivalente a 4% do consumo privado, segundo a consultoria Boanerges. Em dez anos, a projeção é de que esse mercado possa chegar a 270 bilhões de reais. Os cartões da Hub transacionaram 5,5 bilhões de reais em 2016, e a empresa prevê dobrar o número neste ano.

Os demais negócios da Sforza estão concentrados em franquias. Uma aposta que perpassa quase todos os investimentos nesse segmento é a mudança de hábi-



Taco Bell: os filhos adolescentes de Wizard trabalham na cozinha

tos alimentares e de vida dos brasileiros em busca de produtos e serviços mais saudáveis. A varejista de produtos naturais Mundo Verde foi a primeira tacada de Wizard como investidor. A rede tinha 250 lojas quando foi adquirida, em 2014, e hoje possui 400 unidades pelo país. A meta é chegar a 1 000 lojas nos próximos cinco anos por meio de aquisições e crescimento orgânico. A agressividade se repete em outros setores. No caso da Aloha, Wizard quer atrair 100 000 revendedores e atingir uma receita de 1 bilhão de reais em cinco anos. O modelo usado é o de marketing multinível, em que o consultor ganha ao vender os produtos e ao indicar outras pessoas para fazer parte da rede.

A ProSports, rede de escolas de futebol que Wizard criou, se associou a um dos maiores nomes do esporte, o jogador de futebol Ronaldo, e abriu escolas no Brasil, na China, nos Estados Unidos, na Colômbia, no México e em Hong Kong. No Brasil, assinou, no ano passado, contrato com o Palmeiras para criar a Academia de Futebol. Como quem faz esportes precisa de

EM OITO FRENTES

Por meio da holding Sforza, Carlos Wizard investe em oito empresas

HUB

É uma empresa que fabrica e gerencia cartões pré-pagos. Entre os clientes estão Itaú, Uber e WalMart.

Faturamento: não divulga

Valor do negócio:[1] 1,5 bilhão de reais

TACO BELL

É uma rede californiana de fast-food de comida mexicana. Tem 17 lojas em São Paulo.

Faturamento: 60 milhões de reais[2]

Valor do negócio:[1] 250 milhões de reais

WISER EDUCAÇÃO

É uma rede de escolas de idiomas que detém as marcas WiseUp, Number One e You Move.

Faturamento: 350 milhões de reais[2]

Valor do negócio:[1] 210 milhões de reais[3]

MUNDO VERDE

É uma rede de lojas de produtos naturais e orgânicos. Hoje, tem 400 lojas no país.

Faturamento: 580 milhões de reais[2]

Valor do negócio:[1] 200 milhões de reais

BR SPORTS

Faz a gestão de marcas esportivas. É dona, entre outras, das marcas de calçados Topper e Rainha.

Faturamento: não divulga

Valor do negócio:[1] 200 milhões de reais

LOG BRAS

É uma incorporadora especializada em parques logísticos e centros de distribuição

Faturamento: não divulga

Valor do negócio:[1] 60 milhões de reais[4]

ALOHA

É uma empresa de venda direta de cosméticos, óleos essenciais e alimentos

Faturamento: não divulga

Valor do negócio:[1] 5 milhões de reais

PROSPORTS

É uma rede de escolas de futebol que detém, entre outras, a marca Ronaldo Academy, do jogador Ronaldo

Faturamento: não divulga

Valor do negócio:[1] 10 milhões de reais

(1) Estimativa (2) Projetado para 2017 (3) Valor correspondente aos 35% de participação da Sforza (4) Valor correspondente aos 16% de participação da Sforza Fontes: Sforza e Wiser

equipamentos esportivos, eis mais um negócio no qual o empresário se meteu: depois de comprar as marcas de calçados Topper e Rainha, da Alpargatas, o grupo criou a BR Sports, que gerencia essas marcas e vem fazendo acordos exclusivos de distribuição no Brasil de marcas reconhecidas lá fora, como a Saucony, de calçados, referência mundial entre praticantes de corrida. Uma das últimas tacadas de Wizard foi voltar para o setor de educação, depois que seu acordo de não competição com a Pearson expirou. Em maio, ele comprou 35% da rede de ensino de idiomas Wise Up e, junto com o fundador da escola, Flavio Augusto, já saiu assinando cheques. Em junho, os dois anunciaram a compra da rede de ensino Number One, criando a holding Wiser Educação. Juntos, pretendem realizar outras aquisições e chegar a 1 000 escolas — hoje, a Wise Up tem cerca de 450 unidades.

A ambição e o ritmo que impõe aos negócios fazem com que Wizard se destaque em meio a uma geração de empresários que enriqueceu na última década. Segundo estudo da consultoria EY, 158 brasileiros venderam seus negócios por pelo menos 100 milhões de dólares entre 2007 e 2013, auge da euforia com o Brasil. Acertar a mão no primeiro negócio, evidentemente, não é garantia de que a história vá se repetir uma segunda vez. Empreendedores seriais fazem parte da cultura corporativa de países como Estados Unidos. Empresários que retornam como investidores também são comuns por lá. Aqui, isso ainda é uma raridade. Wizard, segundo consultores ouvidos por EXAME, tem usado uma receita heterodoxa: investe em negócios variados, participa ativamente da gestão, e ainda envolve a família. "Uma vantagem é que a maior parte do dinheiro está investida num modelo que ele conhece profundamente, o de franquias, então a probabilidade de dar certo é grande", diz o consultor empresarial Lourival Stange. Nos setores em que é novato, Wizard tem se cercado de pessoas que conhecem o negócio. Ter os ovos em tantas cestas certamente ajuda: entre tacos e óleos essenciais, Wizard não precisa vencer em todas as frentes. A dúvida é se ele terá mais um grande sucesso para chamar de seu. ■

EXPANSÃO NATUREBA

Comprada pela gestora Pátria, a farmacêutica Natulab, que fabrica remédios fitoterápicos, cresceu bem mais do que os concorrentes depois de uma reestruturação penosa. Agora quer mudar de novo **NAIARA BERTÃO**

A GRANDE MAIORIA DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS sofre da "síndrome de Peter Pan". Pesquisas mostram que, diante das dificuldades que o crescimento pode acarretar — os benefícios fiscais somem, a gestão fica mais complicada —, muitos empresários preferem pensar pequeno. A farmacêutica baiana Natulab, especializada na fabricação de remédios fitoterápicos e outros medicamentos que não precisam de prescrição médica, tem sido uma exceção. Desde 2013, quando os fundadores, a família Sampaio, venderam a empresa para a gestora de recursos Pátria, a Natulab passou por uma grande — e penosa — transformação. Dezenas de funcionários foram demitidos, o número de produtos fabricados diminuiu em um terço. Mas, para a nova gestão, os resultados mais que compensaram o drama. Compensaram tanto que o plano é continuar mudando, fazendo aquisições em outros segmentos do mercado farmacêutico.

Nenhuma farmacêutica cresceu tanto quanto a Natulab em suas áreas de atuação nos últimos três anos. Sua participação nos mercados de vitaminas, suplementos, remédios fitoterápicos e medicamentos que não precisam de prescrição (como xaropes e analgésicos) aumentou 156% desde 2012, enquanto concorrentes como a americana Herbalife e a brasileira Marjan cresceram 8% no período. Tornou-se, assim, a maior vendedora de fitoterápicos do país (em 2013, estava na quarta posição). No segmento de remédios sem prescrição — chamados no mercado de *over the counter* (na tradução do inglês, "sobre o balcão") —, passou da 15ª para a sexta posição. Em 12 meses, deverá faturar 270 milhões de reais. Esses resultados foram consequência de uma ampla reestruturação na gestão, na fábrica e na equipe comercial da empresa.

Em três anos, a Natulab transformou-se. Seguindo a cartilha do mercado financeiro, o Pátria criou um sistema de metas e bônus e, com isso, conseguiu contratar cerca de 35 diretores e gerentes de grandes farmacêuticas (apenas um dos antigos diretores foi mantido). O presidente, Wilson Borges, veio da Medley, onde também ocupou o cargo de presidente. "A gestão anterior não estava adequada para a nova fase da empresa. Os executivos não tinham histórico nem competência para gerir um negócio maior e mais complexo. Eram necessárias pessoas com mais vivência", diz Borges. Para aumentar as vendas, antes concentradas no Nordeste, a sede comercial foi transferida para São Paulo, e foram contratados quase 30 vendedores. Ao todo, a Natulab admitiu 90 profissionais desde 2013 (hoje, tem cerca de 1000 empregados). A companhia cresceu, mas a varie-

Wilson Borges: "A gestão anterior era inadequada para a nova fase da empresa"

FELIPE CAVALCANTI

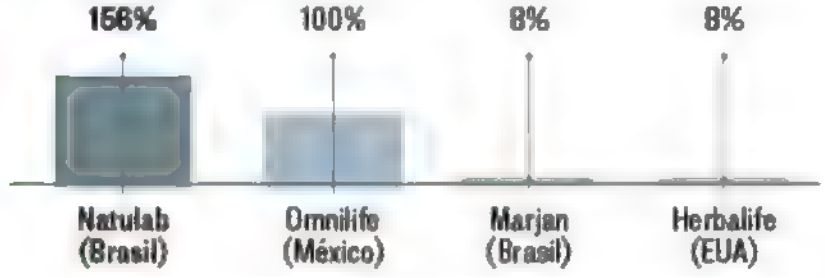
Segundo o diretor de uma grande rede de farmácias do país, o tempo de entrega dos pedidos diminuiu, de 45 para 15 dias. Mas os competidores demoram, no máximo, 12 dias. Além disso, a empresa consegue entregar apenas 90% dos pedidos, enquanto a taxa dos concorrentes é de 97%. "Estamos definindo novos processos para melhorar a entrega, porque sabemos que só assim vamos ganhar mais mercado", diz Borges. Mas o executivo não está dedicado apenas a isso. Agora o plano é comprar outra farmacêutica, possivelmente especializada em remédios com prescrição — segmento que respon-

O MAIOR CRESCIMENTO DO SETOR

A farmacêutica Natulab mais que dobrou suas vendas em farmácias nos últimos cinco anos

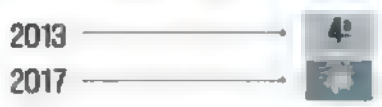
As vendas da Natulab aumentaram 156% desde 2012, a maior expansão entre as concorrentes do mesmo segmento[1]

(aumento das vendas de dezembro de 2012 a junho de 2017)



Hoje, é a maior fabricante de remédios fitoterápicos do país...

(posição no ranking)



...e a sexta maior no segmento de remédios sem prescrição

(posição no ranking)

(1) A Cimed não divulga as informações Fontes: empresas e Euromonitor

dade de produtos caiu. Até 2015, a empresa fabricava 440 itens. Atualmente, são 300. "Fizemos uma análise e vimos que apenas 80 produtos respondiam por 85% das vendas", afirma Borges. A fábrica continua funcionando em Santo Antônio de Jesus, cidade baiana de 103 000 habitantes, a 200 quilômetros de Salvador, mas ganhou novas máquinas. O investimento total para fazer as mudanças somou 30 milhões de reais desde janeiro de 2016, mas gerou economias. De acordo com a empresa, as despesas caíram quase 3 milhões de reais em 12 meses. Com isso, a margem bruta de lucro cresceu 10 pontos percentuais no período (a Natulab não revela os números).

Fundada no ano 2000 com apenas sete funcionários no interior da Bahia, a Natulab cresceu de forma acelerada até ser comprada pelo Pátria, quando faturava cerca de 170 milhões de reais. Os recursos para a expansão vieram de sócios italianos, que ainda são donos de 25% da empresa — o Pátria tem 70% do capital e os outros 5% estão com a família Sampaio. O Pátria e a família não deram entrevista. Ainda que tenha se tornado mais eficiente, a Natulab deixa a desejar quando comparada a seus concorrentes. de por dois terços das receitas do mercado farmacêutico. "O problema é que esse é um setor muito regulado. Os aumentos de preço, por exemplo, dependem de autorização dos órgãos reguladores. O risco é diversificar demais e não dar tanta atenção às mudanças que ainda precisam ser feitas na empresa", afirma Ana Paula Tozzi, sócia da consultoria especializada em varejo AGR. Borges diz que, para cumprir a meta de faturar 500 milhões de reais em 2020 (quase o dobro do valor atual), é preciso ampliar o portfólio. Pelo menos por enquanto, o risco, para ele, é pensar pequeno. ■

VISÃO GLOBAL

FILIPE SERRANO | filipe.serrano@abril.com.br

Aula de química em escola na Califórnia: além de ensinar conteúdo acadêmico, as escolas precisam desenvolver as habilidades cognitivas dos alunos

EDUCAÇÃO

A hora de investir é agora

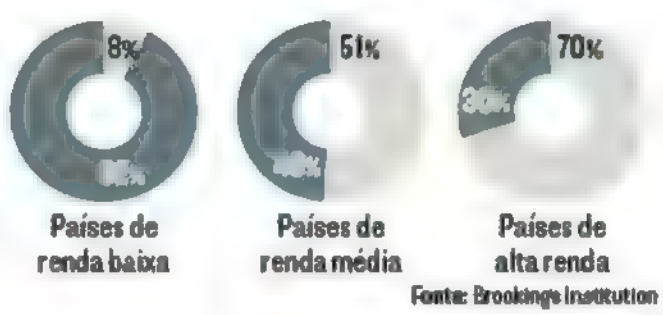
Um dos grandes desafios atuais é como garantir que as crianças consigam prosperar num mundo em rápida transformação tecnológica quando chegarem à idade adulta. Para os especialistas, não basta que as escolas ensinem o conteúdo acadêmico tradicional — matemática, letras e ciências. É preciso estimular as habilidades cognitivas e sócio-emocionais para desenvolver o pensamento crítico, a criatividade, a resolução de problemas e a colaboração. Esse conjunto de habilidades já é cada vez mais valorizado nas empresas e será primordial ao longo do século 21. Infelizmente, os países têm avançado pouco em adaptar os sistemas públicos de ensino à nova realidade. Mesmo em países ricos, como os Estados Unidos, a previsão é que 30% dos alunos chegarão ao fim do ensino médio em 2030 sem ter desenvolvido um nível mínimo dessas habilidades. Nos emergentes, a situação é ainda pior. A conclusão é do estudo *Can We Leapfrog?* ("Podemos dar um salto?", numa tradução livre), publicado pelo Brookings Institution, centro de pesquisas com sede em Washington. Para os autores, investir na qualidade da educação nunca foi tão urgente.

Mesmo nos países ricos, oferecer uma educação de qualidade à nova geração será um desafio

Resultado educacional estimado em 2030
(em % dos estudantes)

Vão aprender o mínimo de habilidades necessárias no fim do ensino médio

Não vão aprender o mínimo de habilidades no fim do ensino médio



Países de renda baixa | Países de renda média | Países de alta renda

Fonte: Brookings Institution

MAXIMIZE O VALOR DO SEU TERRENO OU IMÓVEL.

TRANSFORMAMOS-O EM UM NOVO EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIO

Nosso time de especialistas em desenvolvimento, pesquisa, locação e gerenciamento de projetos, prontos para atender às suas necessidades. A CBRE possui uma equipe especializada em projetos horizontais e verticais, seja de novos empreendimentos, como também de ativos existentes, visando a otimização de seu potencial construtivo. Através do mapeamento de soluções de desenvolvimento e da elaboração de processos de venda e/ou permuta de terrenos, a CBRE acompanha seus clientes na maximização de seus patrimônios imobiliários. Saiba mais em: cbre.com.br/noticias/desenvolvimento

Para mais informações:
11 5185-4688
consultoria@cbre.com.br

CBRE *Build on Advantage*

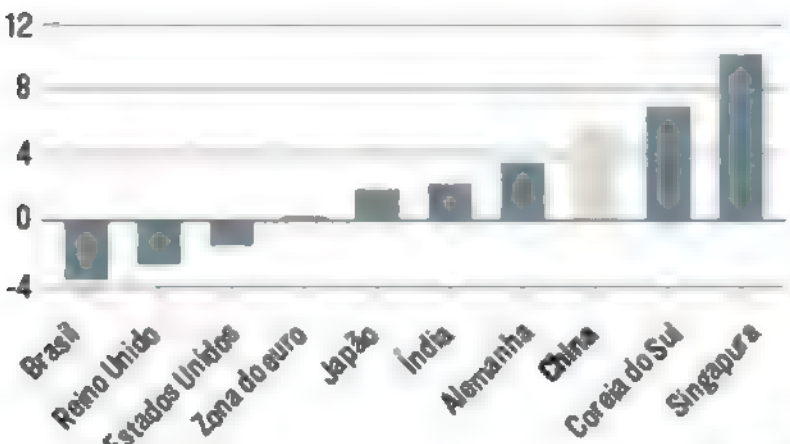
PARTIDO COMUNISTA

A CHINA EM TRANSIÇÃO

A cada cinco anos, o mundo tem uma rara oportunidade de conhecer as diretrizes que os líderes da China estão desenhando para o país. Isso acontece durante o Congresso Nacional do Partido Comunista — o maior evento político da China —, quando mais de 2000 delegados do partido se reúnem em Pequim para definir seus dirigentes. O próximo encontro ocorre a partir de 18 de outubro, quando o presidente Xi Jinping deve ser escolhido para um segundo mandato de cinco anos. Na avaliação da consultoria Eurasia, Jinping deve sair fortalecido para implementar sua agenda econômica, de reduzir o crescimento gradualmente e tornar a economia menos baseada no setor industrial. O desafio é usar o alto nível de poupança pública em setores estratégicos de alta tecnologia.

A China continua sendo um dos países que mais poupam no mundo em relação ao PIB. Já o Brasil...

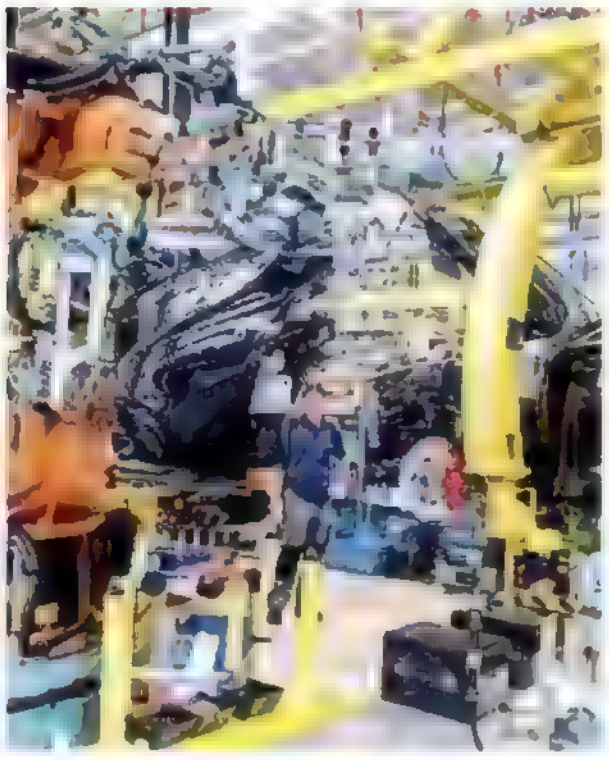
Poupança do governo *(em % do PIB)*



Fonte: FMI

LAN HONGQUANG/EYEKIN/GLOW IMAGES

Xi Jinping (*ao centro*): o presidente chinês deve garantir mais um mandato



SEBASTIAN KAHNERT/AP PHOTO/GLOW IMAGES

Fábrica alemã: o país é a terra dos robôs

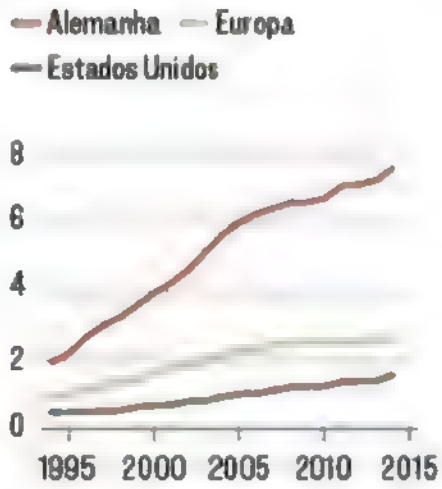
ALEMANHA

INDÚSTRIA ALEMÃ NA FRENTE

A Alemanha é um caso à parte quando se analisa o impacto da robotização sobre o emprego. O país tem uma das taxas de automação mais altas do mundo — quase oito robôs para cada 1000 trabalhadores —, mas consegue manter um alto nível de emprego industrial. Enquanto nos Estados Unidos 9% das pessoas trabalham na indústria, na Alemanha são 25%. Além disso, o avanço dos robôs vem provocando menos cortes de vagas do que nos Estados Unidos. Um estudo recente de economistas alemães levanta uma hipótese para essa situação. A maior atuação dos sindicatos na Alemanha fez com que os trabalhadores conseguissem manter o emprego em troca de reduções salariais ou jornadas menores. Ou seja, os empregos continuam lá, mas não houve ganho salarial.

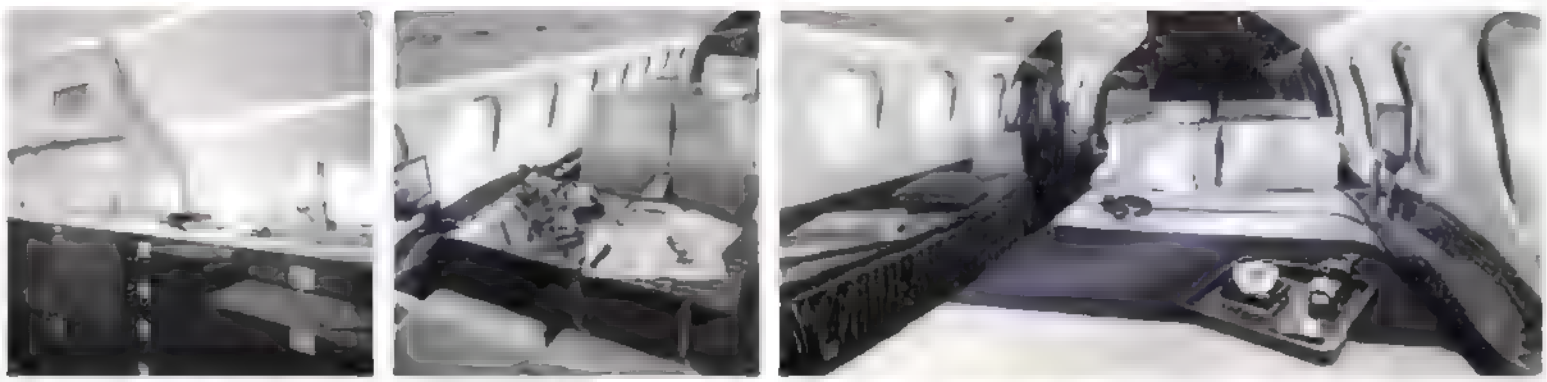
A Alemanha tem uma taxa de robotização mais alta do que a dos Estados Unidos e do que a média da Europa

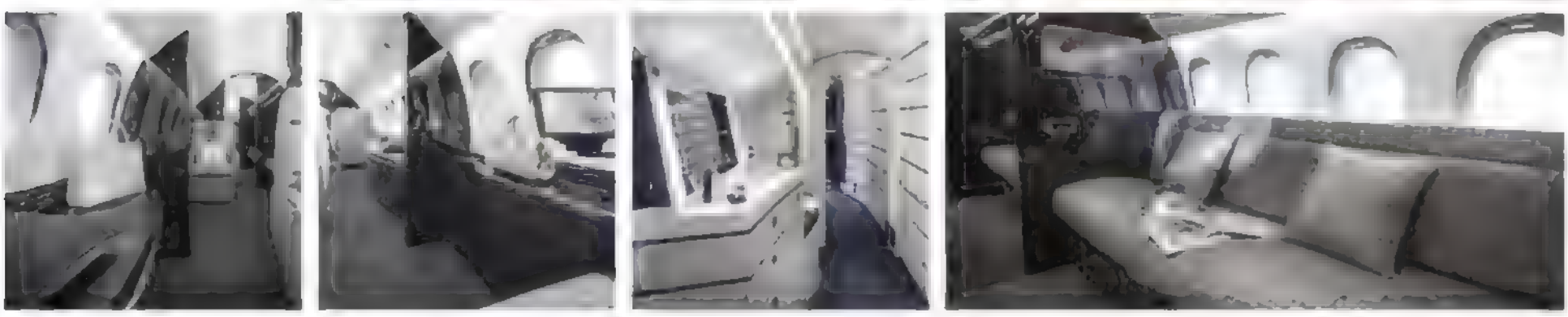
Número de robôs para cada 1000 trabalhadores



Fonte: Center for Economic Policy Research

A MAIOR VARIEDADE DE CABINES NA CABINE MAIS SILENCIOSA.





Uma cabine silenciosa como uma biblioteca. Viaje com a maior tranquilidade numa cabine confortável e generosa, que oferece mais de 30 opções de layouts de interiores. Você nunca vivenciou nada igual. O novo Falcon 8X com alcance ultralongo. **Falcon. Os jatos executivos mais modernos do mundo.**

Falcon 8X

DASSAULTFALCON.COM · +55 11 3521 7201 · RODRIGO.PESOA@FALCONJET.COM

DASSAULT FALCON

DESIGNED WITH PASSION

O livro brasileiro de marketing mais vendido no país. Agora em nova edição, ampliado e revisado, à venda nas melhores livrarias

Capítulo 10 (transcrito do livro Fazer Acontecer):

A MARGÔ E A MINHA AGÊ

Bebericando um drink numa happy hour, dois empresários trocam ideias e confissões:

– Poxa, não bastasse a Margô, minha mulher, que não me entende, agora é a minha agência que também deu pra não me entender mais – diz o primeiro.

– Você anda brigando com ela? Quer dizer, com a sua agência também?

– Não exatamente. Olha, às vezes eu tenho a impressão de que sou casado com as duas. De uns tempos pra cá acho que o espírito da Margô encarnou nos publicitários e não consigo mais fazer com que me entreguem aquilo que peço. Tenho sido superclaro. Na reunião passada, eu disse com todas as letras que queria para o meu produto uma campanha como a da Brastemp. Mas eles não fizeram. Acham que isto não funciona para mim, que o meu problema é outro. Parece que estou conversando com as paredes.

Essa queixa é comum. O cliente vai à agência, ela prepara o trabalho e ele acha que não é isso.

A agência é competente, o cliente é sensível, o resultado do trabalho é bom, e todos desejam soluções de alta eficiência.

Só que o bendito consenso sobre a melhor forma de resolver o problema não sai de jeito nenhum. Por quê?

A experiência da gente tem demonstrado que o desencontro de opiniões entre clientes e agência, na maioria dos casos, não está nas diferentes visões que cada um tem sobre a melhor forma de resolver o problema, mas sim na falta de uma definição precisa do problema a ser resolvido.

Pode ter certeza: a parte mais importante do planejamento de qualquer campanha ou plano de marketing é, antes de mais nada, estabelecer com precisão o que se quer que aconteça.

É surpreendente o número de vezes que se chega à fase final de uma ação de marketing ou de uma campanha de comunicação sem ter esse pressuposto claramente explicitado. Os comerciais estão prontos para ir ao ar, às vezes chegam mesmo a ir, sem que haja uma definição da finalidade daquilo tudo.

Há quem tente esconder essa ignorância sob a máscara de objetivos fictícios. Dizer, por exemplo, que a campanha se destina a aumentar o share de mercado que o produto detém é um deles. Isso não é objetivo. Alguma vez alguém fez uma campanha para diminuir o share de um produto? Estabelecer isso ou nada é a mesma coisa.

Aumento de volume de vendas, share, etc. deve ser consequência da ação de marketing. O objetivo é a resposta à questão: o que temos que fazer acontecer para que o nosso volume, share, margem ou seja lá o que for atinja "x" por cento?

NCIA NÃO ME ENTENDEM

O fator "ninguém sabe o que é para fazer" é em geral o mais encontrado nos casos em que, mesmo com esforço, a agência não consegue produzir uma campanha que corresponda à expectativa do cliente.

Existem, porém, outros. A agência normalmente se perde quando, em vez de tentar executar um bom trabalho, aquele que melhor resolveria a situação apresentada, passa a tentar acertar o gosto do cliente, fazer coisas com a única finalidade de obter aprovação. Aí já deixa de importar se está certo ou errado, se tem qualidade ou é uma droga.

O conhecimento daquilo que tem que acontecer é o melhor remédio contra os desentendimentos com a Margô e com a agência.

Primeiramente, estabeleça com segurança aonde você quer chegar. Depois, estimule todos a encontrar soluções originais e mais eficientes para chegar lá.

Muito provavelmente você vai obter sucesso. Mas não esqueça: é indispensável definir o que é preciso acontecer.

Caso contrário, é muito provável que você, a Margô e sua agência, mesmo se amando muito, continuem escorregando no caminho do desentendimento e acabem se separando.

SE VOCÊ DESEJA TRANSFORMAR SUA EMPRESA
NUMA MARCA DESEJADA, FALE COM A GENTE.

Praça João Duran Alonso, 34/91 | Tel.: 11 5506-0435 | jrpropaganda.com | facebook.com/jrpagencia

AGORA É PARA VALER?

Depois de uma década de crescimento baixo, a economia dos países ricos volta a dar sinais de recuperação mais acelerada — uma ótima notícia para o mundo e para o Brasil

NATÁLIA FLACH

NOS QUASE DEZ ANOS QUE SE PASSARAM DESDE A CRISE financeira de 2008, os países ricos se acostumaram a um cenário econômico desapontador: consumo abaixo das expectativas, inflação quase nula e um desempenho pífio do produto interno bruto. Nem os remédios emergenciais aplicados pelos bancos centrais dos Estados Unidos, da Europa e do Japão — taxas de juro próximas de zero e programas de compra de títulos em poder dos bancos — foram suficientes para fazer a economia se reajustar e entrar numa recuperação mais acelerada. O cenário, no entanto, começou a mudar neste ano. Hoje, para onde quer que se olhe, os sinais são de que os países ricos caminham para uma virada. No Japão, as exportações cresceram em agosto no ritmo mais rápido em quatro anos. Na zona do euro, o desemprego atingiu o menor patamar desde 2009, e o nível de confiança na economia é o maior em uma década. Nos Estados Unidos, a atividade industrial está no ritmo mais aquecido em 13 anos. E a bolsa americana — assim como a brasileira — vem batendo recorde atrás de recorde. Depois de uma década patinando, os países ricos enfim parecem ter entrado numa fase de otimismo.

Um marco da nova etapa foi a decisão tomada no dia 20 de setembro pelo Federal Reserve System (Fed), o banco central americano, de reduzir a quantidade de títulos comprados de bancos privados ao longo da última década. É um montante equivalente a 4,5 trilhões de dólares. A compra de títulos ficou conhecida pelo nome de *quantitative easing* ("afrouxamento quantitativo") e tinha como principal objetivo injetar mais dinheiro nos bancos e incentivar a concessão de empréstimos a taxas de juro mais baixas. A partir deste mês, o Fed começa a vender gradualmente esses títulos, revertendo o processo. A iniciativa se soma ao aumento da taxa de juro, e pretende deixar a política monetária dos Estados Unidos alinhada com uma economia em expansão. Do outro lado do Atlântico, a expectativa é que o Banco Central Europeu também faça uma redução de seu programa de compra de títulos a partir do ano que vem. "Com a recuperação se firmando, as políticas monetárias não convencionais estão perdendo sua justificativa", diz Otaviano Canuto, diretor executivo do Banco Mundial.

A virada nas políticas monetárias só não é mais radical por causa de uma situação

Loja da Apple nos Estados Unidos: o consumo reaqueceu

DREW ANGERER/GETTY IMAGES

VENTO MAIS FAVORÁVEL

A economia dos países ricos e dos emergentes começa a retomar um crescimento mais acelerado

Variação do PIB, ao ano *(em %)*

(1) Expectativa para o fim do ano Fonte: IIF

APESAR DA RECUPERAÇÃO NOS PAÍSES RICOS, UM FENÔMENO AINDA INTRIGA OS ECONOMISTAS: POR QUE A INFLAÇÃO CONTINUA TÃO BAIXA?

que ninguém ainda sabe direito como explicar: a inflação continua baixa mesmo com um mercado de trabalho aquecido e com a atividade econômica em alta. Em outros momentos parecidos, a combinação já teria feito os salários e os preços dos produtos aumentarem. Por alguma razão, isso vem demorando para acontecer, e os economistas ainda testam hipóteses sobre o que pode estar se passando. "Na minha visão, mesmo com o desemprego baixo, os rendimentos salariais continuam perdendo participação no PIB, o que pode estar pressionando os preços para baixo", diz Kenneth Rogoff, ex-economista-chefe do Fundo Monetário Internacional e professor de economia na Universidade Harvard *(veja entrevista na pág. 128)*.

A pressão inflacionária está no radar do Fed. Segundo o último dado, os preços ao consumidor tiveram alta de apenas 1,7% nos Estados Unidos, ainda abaixo da meta de 2%. É por isso que a entidade não parece estar com pressa para elevar com mais vigor suas taxas de juro. Desde o fim de 2015, as taxas nos Estados Unidos saíram da faixa de 0% a 0,25% para um intervalo entre 1% e 1,25%. A expectativa é que o Fed continue a aumentar os juros em doses homeopáticas até chegar a um patamar de 2,75%. Já o Banco Central Europeu manteve sua principal taxa de juro nula e não deu previsão para o início do aperto monetário. "Estamos cada vez mais confiantes de que a inflação acabará caminhando para níveis em linha com nosso objetivo, mas também sabemos que um nível bastante substancial de expansão monetária ainda é necessário para que a trajetória de alta da inflação se materialize", disse Mario Draghi, presidente do BCE, no fim de setembro.

Kenneth Rogoff: "É preciso cautela para aumentar os juros"

ILUSTRAÇÃO: SHCHELKUNOV/KOMMERSANT; PHOTO/GETTY IMAGES

"A CRISE ENFIM ESTÁ PASSANDO"

Para Kenneth Rogoff, ex-economista-chefe do FMI, a economia mundial parece ter encontrado um rumo

Pouco depois do estouro da crise financeira de 2008, Kenneth Rogoff, ex-economista-chefe do Fundo Monetário Internacional, escreveu um artigo dizendo que aquela não era uma crise comum, e que seus efeitos ainda levariam muitos anos para se dissipar. Ele estava certo. Só agora — quase dez anos depois — os países ricos entraram numa fase de recuperação mais clara. Para Rogoff, que é professor de políticas públicas e de economia na Universidade Harvard, agora é preciso entender por que a inflação ainda não voltou. Leia a seguir os principais trechos da entrevista.

A fase de crescimento baixo ficou para trás?

A maior parte das projeções para 2017 e 2018 sugere um crescimento global sólido, especialmente porque os dados da Europa têm superado as expectativas e porque os Estados Unidos parecem ter encontrado um rumo, depois de um início de ano difícil. A China também tem surpreendido e o cenário para os mercados emergentes, incluindo o Brasil, é bom. Na minha opinião, o fato de algumas economias ainda registrarem um crescimento mais fraco e de os investimentos serem baixos ainda é um resquício da crise econômica, mas ela finalmente está passando. Em algum momento, veremos mais investimentos e juros maiores.

Os bancos centrais estão certos em reverter as políticas de juros baixos?

Os bancos centrais precisam ter muita cautela na hora de aumentar a taxa de juro, pois, até agora, não há sinais claros da volta da inflação. O que não deixa de ser um enigma.

Qual é sua explicação?

Na minha opinião, existem duas respostas possíveis. A primeira é que, mesmo com desemprego baixo, os rendimentos salariais continuam perdendo participação no PIB, o que pode estar pressionando os preços para baixo. A segunda é que, apesar de o mercado de trabalho nos países desenvolvidos parecer saturado, no cenário global há ainda muito espaço para crescer. É o caso da Índia e da China, que devem contratar 10 milhões de trabalhadores cada um nos próximos anos. Esse aumento da força de trabalho também pressiona os salários para baixo nos países ricos, reduzindo a inflação.

Quem foram os maiores perdedores e ganhadores com a crise econômica?

Obviamente, a crise financeira não foi positiva, mas é evidente que políticos populistas se beneficiaram do descontentamento generalizado. Isso é algo que reverbera em todo o mundo. É só ver o que o resultado da eleição na Alemanha.

Vista hoje, a resposta dos países à crise foi acertada?

A melhor solução para a crise teria sido o governo americano usar recursos públicos para ajudar as pessoas a quitar as dívidas imobiliárias em troca de uma participação em suas casas. Essas medidas teriam sido custosas no curto prazo, mas os países economizariam no longo prazo. Além disso, eles foram muito tímidos em nacionalizar os bancos. Deveriam ter feito isso, exigindo uma recompra por parte do setor privado. Seria arriscado, mas a concessão de empréstimos seria normalizada mais rapidamente e a medida ainda mostraria para as pessoas que os responsáveis pela crise iriam pagar por seus atos. Possivelmente, isso teria calado a resposta populista que veio em seguida.

Janet Yellen, do Fed: seu mandato no banco central americano acaba em fevereiro

JOSHUA ROBERTS/REUTERS

Embora a perspectiva de curto prazo da economia tenha melhorado, ainda existem vulnerabilidades de médio prazo que precisam ser analisadas com lupa. A produtividade continua crescendo num ritmo mais baixo do que nas décadas anteriores, o que impede um crescimento econômico mais forte e sustentável. E a ameaça de os Estados Unidos adotarem medidas protecionistas contra o México ou contra a China — o que causaria grande prejuízo para o mercado de trabalho em setores de bens e serviços — ainda não está descartada. "O protecionismo encarece a importação, o que torna o trabalho dos bancos centrais muito mais difícil", diz Karthik Sankaran, diretor de estratégia global da consultoria Eurasia, especializada em análise de risco político.

O fator Trump, aliás, é um risco que extrapola o sistema financeiro. Decisões inesperadas do presidente americano são um potencial catalisador de uma crise, com efeitos que podem frear a recuperação econômica. "Vivemos num ambiente de crise iminente, pois existem muitas fontes de problemas no mundo. O que mais preocupa são as eventuais decisões tomadas pelo atual ocupante da Casa Branca", diz Jean-Pierre Lehmann, professor de economia na escola de negócios IMD, na Suíça. Nos próximos meses, o presidente americano terá de definir um nome para ocupar a presidência do Fed. O mandato da atual presidente, Janet Yellen, termina em fevereiro de 2018, e Trump vem dizendo que não sabe se vai nomeá-la novamente ou indicar outra pessoa para o cargo. Dependendo de quem for escolhido, é possível que haja uma mudança de rumo na política de aumento de juros ou de venda de títulos públicos, com efeitos para toda a economia global. Se Trump não atrapalhar, o mundo só tem a ganhar com a recuperação dos países ricos. ■

GRANDES IDEIAS
MERECEM SER RECONHECIDAS.

PARTICIPE DA CHAMADA PÚBLICA PARA CAPTAÇÃO DE PROJETOS E IDEIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

FAÇA SUA INSCRIÇÃO ATÉ 31/10 • **Edital no site:** saobernardo.sp.gov.br/ceitec

Informações: 4330-2622 / 2630-4232
ceitec@saobernardo.sp.gov.br

CEITEC

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TRABALHO E TURISMO

SÃO BERNARDO

COMO FAZER

MARINA FILIPPE | marina.filippo@abril.com.br

GESTÃO

O momento da virada

Ao longo de uma década, o grupo hospitalar a BP — A Beneficência Portuguesa registrou ano após ano resultados negativos. O esforço para a virada se intensificou em abril de 2013, com a chegada da engenheira Denise Soares ao comando da operação, com base em São Paulo. Uma ampla investigação em toda a operação trouxe à tona os aspectos que precisariam mudar para colocar as finanças em dia. Sob o olhar dos conselheiros e de associados da instituição sem fins lucrativos, Denise formou um novo quadro de executivos, aumentou as frentes de trabalho e criou uma área especializada na gestão de projetos. Para pôr os planos em prática, 100 milhões de reais foram investidos por ano em melhorias na operação, como a modernização do sistema. Houve o reposicionamento de marca dos três centros hospitalares, localizados em São Paulo, e a criação de submarcas para atrair novos pacientes. Desde 2013, o número de funcionários saltou de 6 500 para 8 000. Em dois anos, a transformação, que afetou todas as áreas, registrou o primeiro resultado positivo. A BP — A Beneficência Portuguesa fechou o ano com Ebitda (lucro antes de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciações e amortizações) de 34 milhões de reais. Veja o passo a passo a seguir.

GERMANO LÜDERS

A Beneficência Portuguesa, em São Paulo: mudança radical de processos

GESTÃO DE PROJETO

Durante o planejamento estratégico, em 2013, uma divisão de projetos foi criada para assegurar a execução dos planos com duas frentes — ganho de eficiência e geração de receita — previstos para todas as áreas. De lá para cá, 85 projetos foram concluídos. A divisão garante a ordem de prioridade e o acompanhamento de resultado.

PERTO DO TIME

Para aumentar o envolvimento e a proximidade dos funcionários, Denise Soares instituiu cafés da manhã mensais para 50 inscritos voluntariamente, reuniões semanais com executivos e trimestrais com gerentes. Na reunião a cada três meses, que dura um dia inteiro, são discutidas formas de resolver as metas que não foram batidas.

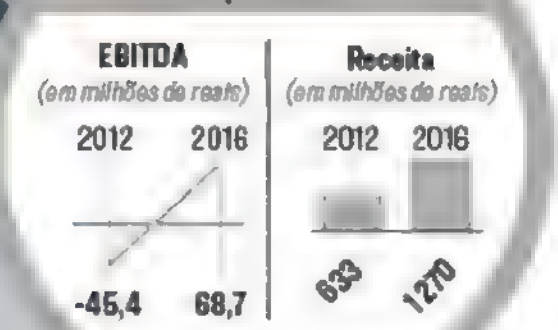
MAIS FOCO

Uma parte relevante da virada foi a decisão de reestruturar as três unidades de atendimento, localizadas em endereços diferentes na cidade de São Paulo. Antes, todas atendiam pacientes de diversos perfis. Atualmente, cada uma é especializada em perfis específicos: premium, convênio e SUS.

MAIS RECEITA

A BP se preparou durante dois anos para a auditoria que classifica a instituição como excelente, segundo o Ministério da Saúde. Com o resultado, obtido em janeiro, o grupo entra no Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde e recebe mais pelo atendimento aos pacientes da saúde pública.

As receitas mais do que dobraram em quatro anos



Fonte: empresa

LEANDRO FONTES

Loja da Renner: peças feitas com fios reciclados e fibra biodegradável

A MODA É SER VERDE

Varejistas de moda de todo o mundo reagem a uma nova pressão dos consumidores: depois do repúdio ao trabalho escravo em empresas do setor e ao uso de substâncias tóxicas em tecidos, o alvo agora é a própria lógica do fast fashion, que incentiva o rápido descarte das peças **MARINA FILIPPE**

modelo, lançou em setembro de 2016 sua primeira coleção sustentável: roupas de lã reciclada, algodão orgânico e fibra biodegradável. Neste ano, a holandesa C&A lançou as primeiras peças totalmente biodegradáveis. Feitas de algodão, desintegram completamente em 12 semanas em contato com a terra, e viram adubo (o mesmo não acontecerá enquanto ela estiver em sua gaveta ou em sua máquina de lavar, segundo a fabricante). No Brasil, em setembro, a varejista gaúcha Renner começou a identificar com etiquetas diferenciadas as peças confeccionadas com fios reciclados e fibra biodegradável extraída da polpa de madeira. A meta é chegar a cerca de 500 000 unidades neste ano, equivalente a 0,5% do volume produzido pela companhia. Hoje 5% das peças vendidas pela varejista são feitas com algodão certificado, produzido com menos água e agrotóxicos. Em 2018, esse percentual deverá saltar para 15%. "Não estamos lançando apenas uma peça, mas, sim, iniciando uma estratégia duradoura", diz José Galló, presidente da Renner. Além de vestuário, as lojas começam agora a ser equipadas com cortinas e sacolas (utilizadas pelos clientes para transportar roupas ao provador ou ao caixa) produzidas da mesma forma.

É a resposta a uma demanda dos consumidores. De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Euromonitor neste ano, 17% dos brasileiros preferem comprar roupas produzidas de maneira sustentável. No mundo, o percentual é de 11%. O movimento pelo qual passa a indústria da moda é semelhante ao que outros setores já viveram. É o caso de diversas fabricantes de cosméticos que anunciaram o fim de testes em animais no passado. "Para sobreviver, as empresas têm de ser sensíveis às demandas da sociedade", afirma Chris Coulter, copresidente da consultoria americana GlobeScan, especializada em sustentabilidade e reputação.

A depender do caminho escolhido, a estratégia pode custar caro para as empresas. Em suas lojas brasileiras, a C&A cobra 20 reais por sua nova camiseta biodegradável — semelhante ao que se paga por uma peça convencional. O custo da matéria-prima pago pela varejista holandesa, porém, é 50% superior em relação ao algodão comum. Um dos motivos é a escassez da versão orgânica, livre de agrotóxicos, no mundo. O algodão orgânico representa apenas 1% do total produzido globalmente. No Brasil esse percentual é ainda menor: 0,1%. A C&A não tem intenção de cobrar mais pela peça, vendida em 21 países. "Neste momento, o custo é maior, mas temos força para influenciar o mercado e dar escala", diz Paulo Correa, presidente da C&A no Brasil. Outras opções são menos custosas. Foi o que descobriu a fabricante e varejista catarinense Malwee, que também tem iniciativas nessa seara. Há seis anos a empresa produz roupas com os fios desfibrados de tecidos descartados e tecelados novamente. Nesse período, a Malwee, com mais de 25 000 pontos de venda entre lojas multimarca e com marca própria, colocou no mercado 400 000 peças desse tipo. No caso dos itens produzidos com o uso de resíduos, o custo para a companhia tem sido o mesmo em relação à malha tradicional. A empresa já tentou outras alternativas sem sucesso. Além de usar sobras de tecido da própria indústria para produzir as peças, a companhia fez testes com fibra de bananeira. Mas o fornecedor interrompeu a produção. "O tecido não tinha um toque macio e, como as vendas não eram expressivas, o modelo não se viabilizou", afirma Taise Beduschi, gestora de sustentabilidade do grupo Malwee.

QUASE UM EM CADA CINCO CONSUMIDORES DO PAÍS PREFERE COMPRAR ROUPAS PRODUZIDAS DE MANEIRA SUSTENTÁVEL

POUCOS SETORES ESTIVERAM NO CENTRO DE TANTA POLÊMICA quanto o varejo de moda nos últimos anos. O espectro de controvérsias varia desde acusações de trabalho escravo nas linhas de produção de fornecedores até o uso de substâncias tóxicas na confecção dos tecidos de empresas como a espanhola Zara, maior varejista de moda do mundo. Mais recentemente, entrou em xeque o que é, em essência, o próprio modelo de negócios de parte desse segmento: a lógica do fast fashion — que estimula a troca contínua de peças e coleções —, e o impacto que o consumo acelerado gera, desde a produção de algodão (o cultivo agrícola que mais demanda o uso de agrotóxicos e um dos que mais consomem água) até o descarte do produto. O resultado tem sido uma reação em cadeia. Abandonar a fórmula do consumo rápido não é a solução contemplada. A Zara, que celebrizou o

CONTROLE DE DANOS

Os caminhos para reduzir o impacto ambiental entre as varejistas de moda

TECIDO BIODEGRADÁVEL

QUEM FAZ: a holandesa C&A.
Em setembro, a empresa lançou no Brasil, no México e na Europa a primeira camiseta 100% biodegradável e com algodão orgânico indiano.

ALGODÃO CERTIFICADO

QUEM FAZ: a gaúcha Renner
Neste ano, a empresa anunciou as primeiras peças produzidas com algodão certificado. Em 2018, o volume será equivalente a 15% da coleção.

FIO RECICLADO

QUEM FAZ: a catarinense Malwee.
A empresa começou a reciclar tecidos para criar peças em 2011. Hoje, a empresa produz mais de 400 000 peças com algodão desfibrado, equivalente a 1% de sua produção anual.

Fonte: empresas

Manifestação contra a varejista de moda Zara: pela eliminação de substâncias tóxicas na produção

CHRISTIAN HARTMANN/AFP PHOTO

Incentivar a participação do consumidor na reciclagem de peças também começa a ser uma bandeira das varejistas. A Renner planeja colocar postos de coleta de roupas usadas em 15 lojas até dezembro. Na C&A, os postos foram instalados neste ano nas mesmas 29 lojas nas quais a camiseta biodegradável está disponível. As peças serão encaminhadas a fornecedores capacitados. No caso da Renner, foi feita uma parceria com a Universidade de São Paulo e seis fornecedores que estudaram formas de aumentar a qualidade do fio reciclado. Como consequência, 159 toneladas de tecidos desses fabricantes foram reaproveitados de janeiro a julho deste ano, não apenas para a produção de peças para a Renner. A falta de clareza e rigor na legislação que controla a destinação de resíduos têxteis também atrapalha a evolução da confecção de vestuário no país. A Política Nacional de Resíduos Sólidos, que já contempla setores como eletrônicos e embalagens, não controla a destinação correta de sobras na produção de tecidos. Não há estimativas do volume de resíduo produzido por essa indústria, mas o tamanho do setor dá uma dimensão do desafio — 5 bilhões de peças de vestuário foram produzidas no Brasil em 2016.

Em outras frentes, o segmento parece avançar. No Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, criado em 2005, nove das 40 empresas associadas são do ramo da moda. Ao participar do programa, a companhia é auditada e recebe relatórios com as práticas que podem ser melhoradas. A Zara, maior acusada de usar substâncias tóxicas na produção, anunciou a meta de se livrar delas até 2020.

Até que ponto as ações para minimizar o impacto da produção e do consumo de roupas terão uma relevância real ou servirão só para ajudar a polir a imagem de um setor controverso? "Sustentabilidade não faz parte do programa de marketing, e sim de nossa estratégia", afirma Galló, da Renner. Na C&A, o anúncio da nova camiseta foi feito num evento com a presença de famosos e influenciadores, num vídeo exclusivo e em campanha nas mídias sociais, mesmo que a peça esteja disponível em apenas 29 das 277 lojas espalhadas pelo Brasil. "Temos uma campanha forte porque sustentabilidade é um aspecto importante no posicionamento da marca", diz Correa, da C&A. A varejista tem a meta de usar 100% de algodão certificado até 2020. Não é o que acontece no caso da Zara, que não tem informações claras de escala e metas para sua nova coleção sustentável. Da mesma forma, a brasileira Hering anunciou em agosto o lançamento de um jeans, sob o nome de "Eco Edition", sem dar detalhes sobre o que o torna tão sustentável. Procurada pela reportagem de EXAME, a empresa não quis dar informações. "As funções de marketing e sustentabilidade precisam andar juntas para gerar o sucesso no longo prazo", afirma Coulter, da consultoria GlobeScan. Está claro que a moda pegou. Ninguém sabe, porém, se será efêmera ou duradoura. ■

A propaganda brasileira tem lá os seus deuses. Talvez por isso se apegue tanto ao criacionismo como tábua de salvação.

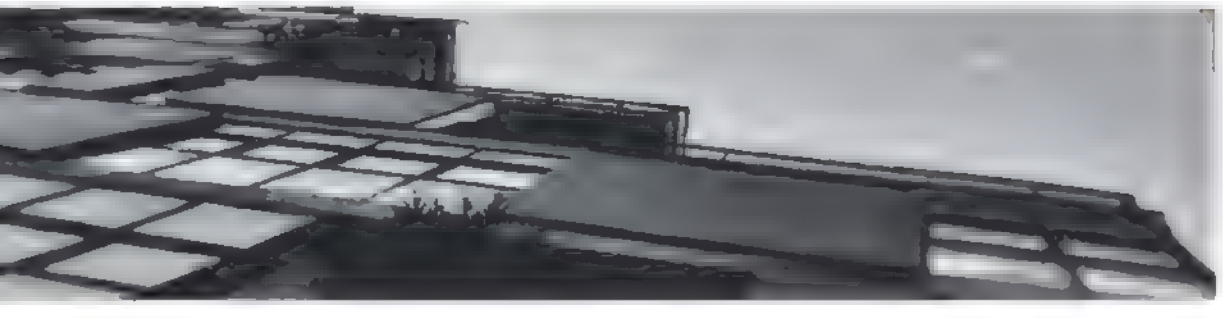
Mas a terra prometida mudou.
Antigos mandamentos não funcionam tão bem como outrora. Os fiéis consumidores ainda buscam a luz na frente de uma tela. E não só naquela em que precisam dobrar os joelhos para assistir. Pregar para uma multidão está cada vez mais difícil, porque ela está dispersa em novos cultos.
O "não matarás a ideia" hoje depende mais de um dilúvio de likes do que jamais se imaginou.

Por isso, é bom ficar atento a uma nova corrente que vem surgindo aí, mais darwinista. Que defende que as agências devem evoluir na sua forma de agir para se adaptar a esse mercado. Que questiona os dízimos cobrados da mesma forma para diferentes tipos de milagres. E que não vem sempre com a mesma ideia de transformar água em vinho ou de ressuscitar uma celebridade aqui ou ali.

Uma corrente que traz uma forma mais dinâmica de pensar. Que acredita na tecnologia como uma ferramenta de sobrevivência. Que se baseia em dados, e não só em crenças.
Que experimenta o novo antes de condená-lo. Que tenta novas soluções para velhos dilemas, combinando criatividade e estratégia.

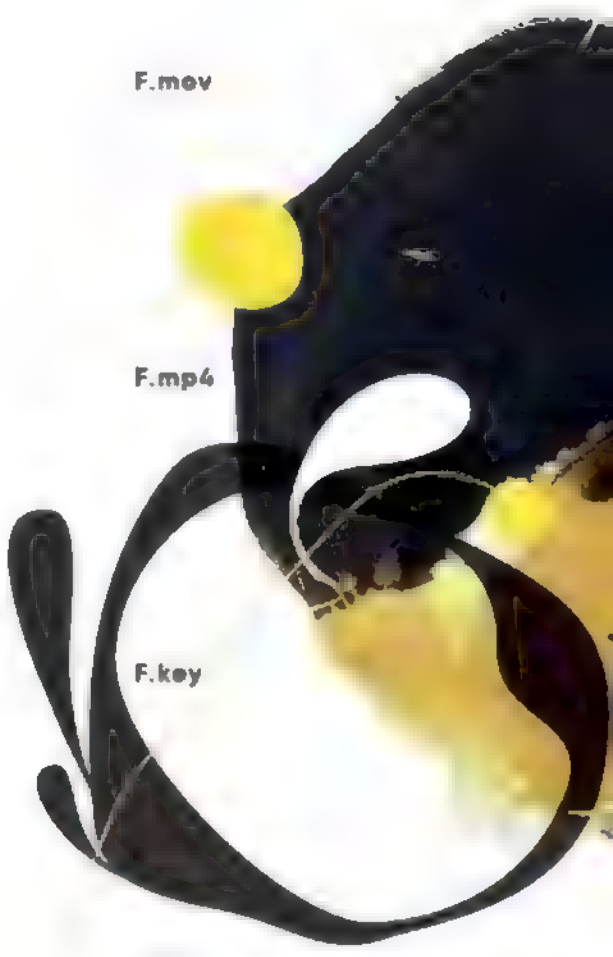
Afinal, não adianta sempre criar um mundo em sete dias se, no sétimo, em vez de descansar, começa a refação.

F.biz Early Adapters



F.tiff

F.mov



F.mp4

F.key

F.gif

F.biz

Fale com a gente sobre comunicação:

11 3097-1000
//
João Moura
1144
//
fbiz.com.br

PATRICIA VALLE | patricia.valle@abril.com.br

Nova York: a retomada da economia valoriza o dólar

EDUARDO MUNOZ ALVAREZ/GETTY IMAGES

CÂMBIO

O dólar forte ofusca o real

Apesar de esperadas, a alta dos juros nos Estados Unidos e a retirada dos estímulos fiscais anunciada pelo Federal Reserve, o banco central americano, deverão provocar mais impactos no mercado de câmbio no Brasil. Essa é a opinião de alguns dos principais bancos estrangeiros que fazem projeções para o real. Para os bancos americanos Bank of America Merrill Lynch, Goldman Sachs e JP Morgan e o chinês Haitong, o real vai desvalorizar 8% e chegar a 3,40 reais até o fim de 2018 (consultorias e bancos brasileiros, em geral, esperam quedas menores; o Itaú e o Santander são exceções, ao projetar que o dólar chegue a 3,5 reais em dezembro de 2018). Entre os estrangeiros, a maior depreciação é prevista pelo Bank of America, que espera que o real termine o próximo ano em 3,60 reais. Para essas instituições, o dólar deverá ganhar valor em relação às principais moedas do mundo (o real incluído), porque os Estados Unidos deverão receber mais recursos externos, atraídos pela perspectiva de alta dos juros e pela recuperação da economia. "Além disso, como o Brasil está saindo da recessão, as importações tendem a aumentar, o que contribui para desvalorizar o real", diz Jankiel Santos, economista-chefe do Haitong. A depreciação do real só não será maior, dizem os analistas, porque o Brasil está recebendo mais investimentos do exterior, via privatizações e ofertas de ações.

EVENTO

AGORA, AMARELAS AO VIVO

Dez personalidades que definirão os rumos da política, da economia e da sociedade em 2018, entrevistadas pelo afiado time de VEJA

PRESENÇAS CONFIRMADAS

HENRIQUE MEIRELLES, ministro da Fazenda,
por MAURICIO LIMA, redator-chefe

LUÍS ROBERTO BARROSO, ministro do STF,
por ROBERTO POMPEU DE TOLEDO, colunista

SÉRGIO MORO, juiz,
por THAÍS OYAMA redatora-chefe

JOÃO DORIA, prefeito de São Paulo,
por J.R. GUZZO, colunista

JAIR BOLSONARO, deputado,
por AUGUSTO NUNES, colunista

GERALDO ALCKMIN, governador de São Paulo,
por DORA KRAMER, colunista

Segunda-feira, 27 de novembro, das 8h30 às 16h30
Teatro Cetip – Rua Coropés, 88 – Pinheiros – São Paulo

Vagas limitadas. Acesse: www.abr.ai/amarelasaovivo

PARA LEMBRAR

BRMALLS

Com a aposta na volta gradual do consumo, os analistas recomendam comprar ações de administradoras de shopping centers. A preferida, atualmente, é a BRMalls. A empresa cortou custos e captou 1,7 bilhão de reais com uma oferta de ações realizada em maio, o que reduziu seu endividamento (a relação entre dívida e geração de caixa caiu de 4,2 para 2,5 vezes em 12 meses).

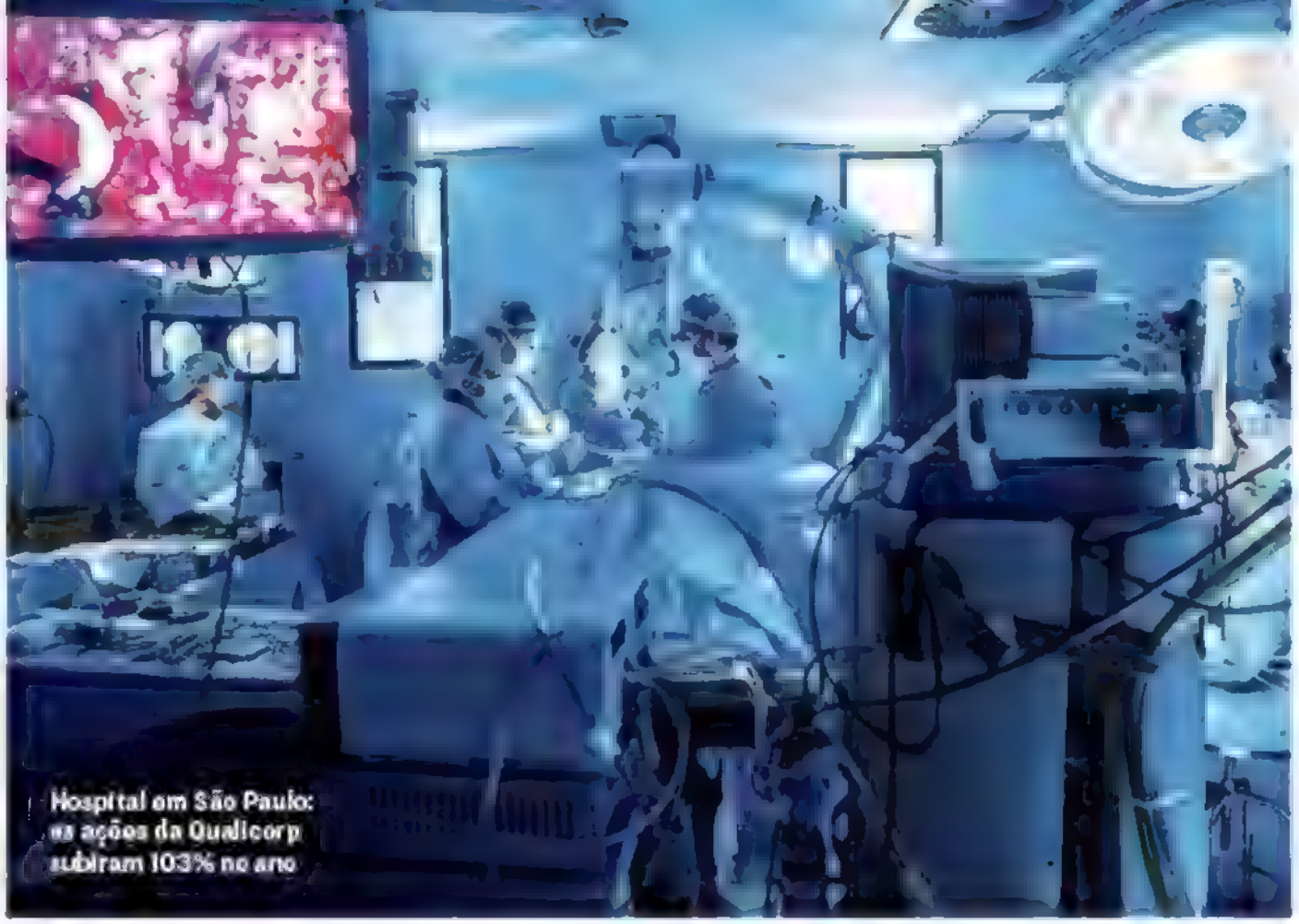
ALTA DA AÇÃO NO ANO: 39%

PARA ESQUECER

GAFISA

A incorporadora Gafisa decidiu não fazer lançamentos nem comprar terrenos neste ano para se concentrar em reduzir o estoque de imóveis encalhados. Conseguiu uma queda de 10%, mas tem tido dificuldade em se livrar de imóveis comerciais, que hoje representam 55% dos estoques. Além disso, como não fez investimentos, tem pouca chance de crescer se o mercado imobiliário se recuperar em 2018, como previsto. Nenhum analista que acompanha a empresa recomenda comprar suas ações.

QUEDA DA AÇÃO NO ANO: 24%



Hospital em São Paulo: as ações da Qualicorp subiram 103% no ano

LALO DE ALMEIDA/FOLHAPRESS)

JUSTIÇA

FOI SÓ UM SUSTO

Os acionistas da administradora de planos de saúde Qualicorp levaram um susto em agosto. O Partido Social Liberal entrou com uma ação direta de inconstitucionalidade questionando o modelo atual do setor, que determina que planos de saúde coletivos (como os oferecidos por empresas a seus funcionários) não podem ser contratados diretamente das seguradoras e companhias de planos de saúde, apenas por intermédio de uma administradora, como a Qualicorp. As ações da Qualicorp chegaram a cair 6% após o processo, mas voltaram a subir quando a Advocacia-Geral da União (AGU) e a Agência Nacional de Saúde (ANS) deram parecer contra a ação. Para a maioria dos analistas, a decisão da AGU afastou o risco regulatório — hoje, sete dos oito profissionais que acompanham a Qualicorp recomendam comprar suas ações. Suas receitas aumentaram 10%; e a geração de caixa, 25% no primeiro semestre. No ano, os papéis já subiram 102%.

> *A reforma da Previdência é inevitável, imprescindível e inexorável*
>
> **Pedro Malan,** ex-ministro da Fazenda

RENDA FIXA

EM BUSCA DE SALVAÇÃO

Com a queda dos juros promovida pelo Banco Central, presidido por Ilan Goldfajn — e a perspectiva que diminuam ainda mais e cheguem a 7% em dezembro —, muitos investidores têm fugido de aplicações atreladas ao CDI. Para captar recursos nesse cenário, os bancos médios voltaram a emitir CDBs prefixados. Papéis emitidos em setembro, com vencimento em três anos, oferecem um rendimento de até 10%, segundo o site de busca de investimentos Yubb — os títulos públicos de prazo semelhante pagam em torno de 8,9%. Já os CDBs que vencem em cinco anos rendem até 12%, ante os 9,6% dos papéis públicos.

Ilan Goldfajn, do BC: os juros poderão chegar a 7%

ENTREVISTA

Fundada há cerca de quatro meses, a gestora de recursos Truxt já tem alguns números que chamam a atenção. Captou 4 bilhões de reais com investidores e seu maior fundo, o multimercado Macro, rendeu 238% do CDI (ou cerca de 7%) nesse período. José Alberto Tovar, que fundou a Trux depois de quase dez anos à frente da gestora BNY Mellon ARX, diz como o fundo pretende ganhar dinheiro agora.

Onde estão as oportunidades do mercado financeiro?
Ainda há espaço para ganhar dinheiro na renda fixa em razão da tendência de queda dos juros. As taxas dos títulos prefixados e atrelados à inflação continuam interessantes. Além disso, o corte dos juros beneficia a bolsa e explica por que as ações têm valorizado.

O Ibovespa caiu no fim de setembro e no começo de outubro. Não é um sinal de que a bolsa já valorizou demais?
Esse tipo de movimento é esperado. O comportamento do mercado nunca é uma linha reta: quando os preços sobem demais, como aconteceu nos últimos meses, os investidores vendem um pouco, embolsam os ganhos e esperam. Mas acredito que devem voltar a comprar, porque o cenário macroeconômico está mais amigável para a bolsa. A inflação está baixa, e o país está finalmente saindo da recessão.

Seu fundo multimercado reduziu os investimentos na bolsa?
Sim, fizemos uma redução tática, justamente porque o Ibovespa subiu muito. Chegamos a ter 20% do patrimônio do fundo Macro em ações e, no fim de setembro, reduzimos para cerca de 10%. Mas isso pode mudar rapidamente. Ainda estamos otimistas com a bolsa.

MARCELO CORREA
Tovar: "O cenário está amigável para a bolsa"

O próximo ano é eleitoral, o que deve deixar o mercado mais volátil. Não é um risco para quem investe em ações?
É. A maioria dos investidores ainda não colocou esse risco na conta, porque a história mostra que pesquisas de opinião feitas com tanta antecedência têm pouca relevância. Mas isso vai acontecer em algum momento. Precisamos de um presidente reformista e favorável ao ajuste fiscal. Um cenário que aponte qualquer coisa diferente disso vai provocar estresse no mercado.

INGLÊS USA
Cursos Intensivos Individuais em
Cincinnati, Ohio, USA
Especial para empresas e altos executivos
Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluidos no preço do pacote
Programa:
40 horas de classes privadas por semana, de segunda a sábado, com uma hora de almoço com o professor
Duração de 2 a 4 semanas
CINCILINGUA
FUNDADA EN 1972
A Cincilingua é uma escola de ensino de inglês totalmente credenciada
513.721.8782 www.cincilingua.com inquire@cincilingua.com

Protesto contra a corrupção: o sistema político virou um mecanismo de transferência de recursos para os partidos e os políticos

PROCURA-SE OUTRO BRASIL

Em novo livro, o embaixador Rubens Ricupero, um dos mais influentes diplomatas do país, faz uma reflexão sobre os desafios da política e a história das relações exteriores do Brasil. Leia abaixo um trecho inédito

"**DESDE A QUEDA DO ESTADO NOVO, EM 1945, ATÉ NOSSOS DIAS,** o Brasil passou, em pouco mais de 72 anos, por três regimes políticos: o da Constituição de 1946, o dos militares (1964-1985) e o da Constituição de 1988. No primeiro deles, de 18 anos, apenas dois dos cinco presidentes (Dutra e Juscelino) começaram e terminaram o mandato nas datas previstas. Dos três outros, um se matou (Getúlio, 1954), o segundo renunciou (Jânio, 1961), e o terceiro foi deposto (Jango, 1964). Passemos por cima dos quase 21 anos do regime militar. Agora o atual regime político já passou dos 32 anos, quase o dobro do primeiro. Dos sete presidentes, um chegou ao fim do mandato só Deus sabe como (Sarney, 1990); dois sofreram impeachment (Collor, 1992; Dilma, 2016); dois cumpriram mandatos duplos (Fernando Henrique e Lula); um completou o termo de Collor (Itamar); e o outro (Temer) tenta fazer o mesmo com o de Dilma. A primeira e inescapável conclusão é que os governos não se tornaram mais estáveis. A taxa de instabilidade e ruptura continua intoleravelmente alta, ainda que agora os afastamentos sejam feitos não por golpes militares.

Debaixo da volatilidade política está uma enorme oscilação na economia. Desde os choques do petróleo e da crise da dívida externa dos anos 80, o Brasil perdeu a capacidade de crescer a taxas altas por períodos prolongados. Não foi possível garantir estabilidade de preços, crescimento e equilíbrio do orçamento e do balanço de pagamentos ao mesmo tempo. Quando se avançou num dos campos, quase sempre houve desequilíbrio nos outros, culminando, em 2015, com o pior dos mundos: recessão, inflação e um déficit alarmante no orçamento.

Há, no entanto, uma diferença para o passado: mesmo nas horas mais difíceis, não se perdeu por completo o controle da inflação e, desta vez, evitou-se o estrangulamento externo. Outro progresso no período foram o nível de consciência a respeito da dívida social e a adoção de políticas públicas eficazes para eliminar a indi-

EVARISTO SÁ/AFP PHOTO

"A DINÂMICA DA POLÍTICA NO BRASIL TEM SIDO A MESMA DO CÂNCER: CRESCE COM A PROLIFERAÇÃO DE CÉLULAS ATÉ OCASIONAR A MORTE"

gência, reduzir a pobreza, diminuir a desigualdade, melhorar a saúde, a educação e o meio ambiente, emancipar as mulheres, combater o preconceito contra as diferenças de sexualidade, reconhecer e promover os direitos de negros e indígenas com ações afirmativas e corretivas, facilitar o acesso à terra, instituir o respeito aos direitos humanos. Resumindo: integrar à sociedade os que vivem à sua margem. O desafio no futuro será manter e ampliar os avanços em um círculo virtuoso pelo qual democracia, prosperidade e melhoria social reforcem uns aos outros.

Alguns cientistas políticos costumam afirmar que nada há de essencialmente errado com o sistema político brasileiro, que cumpriria sua função principal de produzir decisões. Nem o presidencialismo de coalizão nem a fragmentação partidária e outros vícios impediriam o Executivo de obter do Legislativo e do Judiciário as decisões necessárias para governar. Superficialmente, pode parecer verdade. Afinal, a Constituição de 1988 registra nada menos que 93 emendas em 29 anos desde a promulgação (5 de outubro de 1988) — a Constituição dos Estados Unidos ostenta 27 em 228 anos.

O que a análise dos números não mostra é a qualidade e o preço das decisões. Um dos defeitos de minimizar os problemas do sistema político reside em sua

suposta neutralidade em matéria de valores. Outro consiste na miopia que leva a enxergar apenas o imediato, sem avistar as consequências mais distantes. Fotografa-se o funcionamento do sistema político num momento, sem assinalar que o sistema é dinâmico, e seus custos, cada vez mais altos em termos éticos e econômicos, terminam por torná-lo disfuncional.

A dinâmica do regime político brasileiro tem sido a mesma do câncer: cresce mediante a proliferação de células até ocasionar a sua morte. O aspecto que melhor ilustra isso (nem de longe o único) é a formação dos partidos. Na época de Geisel/Figueiredo, havia dois partidos, passando a cinco ou seis na abertura democrática. O número foi crescendo até atingir os atuais 35. Há outros 125 com pedidos de aprovação na Justiça Eleitoral! Fora do Brasil, qualquer pessoa que tomasse conhecimento das cifras pensaria que somos um país de insensatos. E, no entanto, em 2006, os sensatos membros do Supremo Tribunal Julgaram a cláusula de barreira inconstitucional.

POLÍTICOS DE ALUGUEL

Cria-se um partido para ganhar acesso aos recursos do Fundo Partidário, convida-se um palhaço, uma estrela de TV, um craque de futebol a liderar a chapa de deputados e, com os votos, arrastam-se mais três, quatro ou cinco eleitos, graças ao quociente partidário. Forma-se um pequeno bloco na Câmara ou nas assembleias, e começa aí o 'negócio da governabilidade': a troca de votos por verbas, nomeações, propinas. Se, com seis partidos, o custo já é elevado, imagine-se com 30! Nos tempos da escandalosa corrupção política americana, na máquina democrata de Tammany Hall, que dominou a política municipal de Nova York de 1854 a 1934, o conceito de político honrado (*honorable politician*) era o de alguém que 'uma vez comprado, permanecerá comprado' (*once bought will stay bought*). O problema é que, hoje, alguns políticos já não se vendem mais; alugam-se a cada votação pelo melhor preço.

Juntando a negociação à fragmentação partidária e à impossibilidade de um só partido adquirir maioria própria, não há dinheiro que seja suficiente. O sistema político transformou-se em mecanismo insaciável da transferência de recursos da economia para os partidos, para os políticos e para uma multidão de intermediários. Até empresas riquíssimas como a Petrobras viram-se quase destruídas pela extorsão. Conquistas que, em circunstâncias normais, fortaleceriam a empresa, como as descobertas do pré-sal, serviram para mudar a escala da corrupção, que saltou dos milhões aos bilhões de dólares. A Operação Lava-Jato é, no fundo, a reação saudável do que resta do sistema imunológico da nação, demonstrando que a maioria dos cidadãos não aceita o intolerável custo ético do funcionamento de um regime político irremediavelmente corrompido.

Pode um tal regime sobreviver aos sinais de esgotamento? Só se for capaz de cortar na própria carne e levar avante uma reforma significativa das distorções escancaradas pela crise do impeachment e da Lava-Jato. Os vícios e as doenças do sistema estão diagnosticados e não existe mistério quanto à cura. As reformas indispensáveis têm sido exaustivamente debatidas e só não foram adotadas em razão da resistência dos interesses, não devido a uma insuperável (e falsa) complexidade das soluções. Sem as reformas cruciais, a ruptura se tornará, cedo ou tarde, inevitável. Os países que dão certo

Rubens Ricupero: ele foi secretário-geral da Unctad, um dos principais órgãos das Nações Unidas

ANA PAULA PAIVA/VALOR/FOLHAPRESS

A Diplomacia na Construção do Brasil: 1750-2016

Autor **Rubens Ricupero**
Editora **Versal Editores**
784 págs.

Na emenda da reeleição, em 1997, ganhou-se a batalha. O custo, porém, foi exorbitante. Os partidos, acostumados a negociar na base de vantagens, jamais aceitariam dar apoio sem receber compensações.

Andiara Petterle

Gal Barradas

Kiki Moretti

Paula Puppi

Poliana Sousa

Silvana Balbo

Tatiana Ponce

Mais do que exemplos de sucesso: sete provas de que é possível vencer as estatísticas.

O Women to Watch é uma homenagem às mulheres que transformam e inspiram o mercado de comunicação e marketing. Neste ano, o Meio & Mensagem homenageou essas sete profissionais que são verdadeiros exemplos a seguir.

WOMEN TO WATCH
IN BRAZIL

Oferecimento:

gnt

salvetribal worldwide

Apoio:

CASAVATICANO

Apoio de Mídia

CLAUDIA EXAME

Idealização

AdAge

Realização

meio&mensagem

www.womentowatch.com.br

são aqueles onde as instituições se revelaram capazes de se autorreformar no grau necessário e na hora adequada. Estará o Brasil entre eles? A resposta vai depender não do fado ou das estrelas, e sim do que acontecer a partir de agora. Nada, nem o sucesso nem o fracasso, está predeterminado ou garantido.

Desenvolver-se é aprender a gerir a complexidade crescente da sociedade moderna. Ao dizer que a Dinamarca ou a Noruega são desenvolvidas, o que temos em mente não é só ou principalmente que os nórdicos são mais ricos, têm maior produtividade ou renda per capita. Significa que, graças à educação e à qualidade das instituições e dos recursos humanos, eles são também mais capazes do que nós de gerir bem as escolas primárias, as universidades, os parques e reservas ambientais, as prisões, os hospitais, a mobilidade urbana, a previdência social, os museus e laboratórios; em outras palavras, que sabem lidar com a complexidade dos desafios modernos, com pessoas formadas por uma educação de qualidade. O desenvolvimento é uma totalidade, e em tudo os países desenvolvidos se mostram mais capazes, inclusive em defesa. Em países como o nosso, existem, às vezes, ilhas de excelência isoladas por oceanos de incompetência ou corrupção. Enquanto permanecerem isoladas, quase como anomalias, essas ilhas — a Embrapa, a Embraer, a Petrobras, antes da recente *débâcle*, a Secretaria da Receita Federal, a Secretaria do Tesouro do Ministério da Fazenda e o Itamaraty, entre outros — estarão sempre ameaçadas de ser afogadas pelo transbordamento da incompetência e pela corrupção que as circunda.

No plano internacional, a aspiração do Brasil em se tornar uma potência vem de longe. Mas o poder efetivo brota da aquisição do conhecimento pela educação e pesquisa, de sua aplicação à vida material, da capacidade de lidar com a totalidade dos desafios, da conquista de nível comparável ao dos avançados, não apenas em isolados setores de excelência mas também em todos os setores da sociedade brasileira, a começar pelo ambiental, pelo dos direitos humanos, da igualdade de gênero, social, racial, pela proteção dos membros mais frágeis e vulneráveis da comunidade. Estamos longe de alcançar o objetivo, mas chegamos até aqui com educação e instituições que não eram melhores do que as atuais. Ingressamos no século 20 com 17 milhões de brasileiros, dos quais 84% eram analfabetos, com uma expectativa de vida pouco inferior a 30 anos, como na Idade Média. É razoável pensar que estamos mais distantes do país da escravidão do qual partimos do que da meta de nação desenvolvida que almejamos atingir." ■

Malas de Geddel: a Lava-Jato é a reação do sistema imunológico da nação

DIVULGAÇÃO

"OS PAÍSES QUE DÃO CERTO SÃO AQUELES ONDE AS INSTITUIÇÕES SE REVELARAM CAPAZES DE SE AUTORREFORMAR"

Trecho adaptado do livro A Diplomacia na Construção do Brasil

MINISTÉRIO DA CULTURA,
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
E SECRETARIA DA CULTURA APRESENTAM

DOMINGO NA SALA SÃO PAULO

Assista a um concerto da **Série Matinais**, numa das melhores Salas da América Latina, e conheça a história da Sala São Paulo em uma **Visita Monitorada**

Confira as datas
dos concertos
e agende sua visita!
salasaopaulo.art.br

Entrada Gratuita!

LEI DE INCENTIVO À CULTURA

SALA SÃO PAULO

APOIO

Abril

REALIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA
FUNDAÇÃO OSESP

GOVERNO DO ESTADO SÃO PAULO
Secretaria da Cultura

MINISTÉRIO DA CULTURA

BRASIL
GOVERNO FEDERAL

SETE PERGUNTAS

PARA DANIEL HOUSTON

Agora é a hora de investir no Brasil

Para Daniel Houston, presidente da gestora americana Principal, este é o momento certo de os estrangeiros investirem no Brasil — mas está difícil convencer a todos

PATRICIA VALLE

DANIELA TOVIANSKY

Daniel Houston: estrangeiros deveriam apostar mais no Brasil

Malas de dinheiro confiscadas, empresários e políticos presos, o presidente da República denunciado por corrupção. Para muitos analistas, essas notícias mostram que o Brasil está combatendo a corrupção, mas elas também afastam os investidores estrangeiros de classe média. A avaliação é de Daniel Houston, presidente da gestora americana Principal Financial Group, que tem 629 bilhões de dólares sob gestão e, no Brasil, é sócia da gestora Claritas e da Brasilprev, empresa de previdência do Banco do Brasil. A EXAME, Houston diz que agora é o "momento perfeito" para investir na bolsa brasileira.

A Operação Lava-Jato afastou os investidores do Brasil?
O respeito às leis deve ser o principal compromisso de um país que quer progredir. Essa é a base que dá sustentação a todo o resto. O Brasil tem feito isso, mas nem sempre os investidores percebem dessa forma. Nosso desafio como empresa é convencer os clientes na Europa, em Dubai, na China e no Japão, por exemplo, a aumentar seus investimentos no país.

Os riscos são altos demais, na opinião desses investidores?
Existe a dúvida sobre se o país conseguirá dar conta de seus problemas. E muitos só investem em países que têm grau de investimento. É verdade que as dificuldades são grandes, mas o Brasil tem potencial. Todas as economias passam por momentos difíceis. Os desafios atuais do Brasil são comuns em mercados emergentes. Para quem pensa no longo prazo, porém, este é o momento perfeito para colocar dinheiro na bolsa brasileira.

Por quê? O que o Brasil tem a oferecer?
O país está entre as dez maiores economias do mundo e, em 2050, deverá estar na sexta posição. Hoje está saindo de uma recessão. Ou seja, grande parte do crescimento mundial ocorrerá aqui. Além disso, a moeda brasileira é confiável. Pode ser volátil, mas é sólida. Nosso cuidado tem sido fazer uma avaliação criteriosa das empresas para evitar investir nas que ainda podem ser envolvidas em denúncias de corrupção.

A queda de juros no Brasil ainda pode beneficiar a bolsa ou essa expectativa já está nos preços das ações?
Pode, claro. O Banco Central está cortando os juros pela metade, o que deve estimular a economia e a bolsa de valores. Na maioria dos países, as ações rendem mais do que a renda fixa no longo prazo. No Brasil, não. Mas isso deve mudar.

Para um brasileiro, vale a pena investir no exterior?
Sim, não faz sentido apostar tudo num lugar só. Mas é preciso entender os mercados globais e aguentar a volatilidade do câmbio ou das ações. Não ficaria surpreso se, em dez anos, metade dos investimentos dos brasileiros estiver no exterior.

O aumento das taxas de juro no exterior pode prejudicar países emergentes como o Brasil?
Os mercados emergentes devem continuar sendo mais atrativos do que os desenvolvidos por bastante tempo, porque devem crescer mais. Além disso, os sinais são de que o aumento dos juros e a retirada da liquidez do mercado acontecerão de forma gradual. Não afetará o fluxo de recursos para os países emergentes.

A Principal pretende investir mais no Brasil?
Sempre avaliamos oportunidades. O Brasil tem uma classe média emergente que começa a se preocupar em poupar para a aposentadoria, e isso deve aumentar o volume de recursos investido por meio de gestoras como a Principal. Comprar uma empresa de investimentos parecida com a XP seria interessante. ■

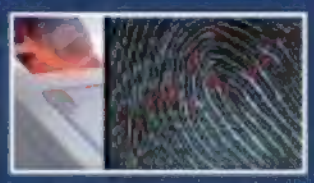
NEC. Seu Parceiro em Segurança Pública.

Cenas urbanas tranquilas escondem sofisticadas soluções de segurança.

A segurança é uma das maiores necessidades da atualidade. É por isso que a NEC trabalha vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, projetando e instalando modernas soluções tecnológicas para aumentar a sua proteção e a qualidade de vida em diversas cidades ao redor do mundo. Conte com as soluções de segurança pública da NEC para uma sociedade mais segura, mais próspera e mais brilhante.

Sistema integrado de segurança

Análise de comportamento



Identificação de impressões digitais

Reconhecimento facial

br.nec.com/safety

Vivencie experiências transformadoras
NEC no Futurecom 2017

\Orchestrating a brighter world

NEC

CADA LIVRO ABRE UM UNIVERSO
DE POSSIBILIDADES PARA
O FUTURO DE UMA CRIANÇA.

Imagine um mundo onde toda criança pode sonhar e crescer para ser o que ela quiser. A gente acredita que isso só é possível por meio da educação.

A Fundação Itaú Social criou o Programa Itaú Criança para incentivar você a participar dessa transformação de um jeito especial: lendo para uma criança.

Histórias facilitam a compreensão do mundo, ampliam os horizontes, aumentam a autoconfiança e ajudam a criança a desenvolver todo o seu potencial. E o mais importante: ler histórias é um jeito de você conversar sobre valores e mostrar que ela pode ser o que ela quiser.

Leia para uma criança. Isso muda o mundo dela.

Peça grátis os livros da Coleção Itaú Criança: itau.com.br/crianca

DPZ&T

Leia
para uma criança
#issomudaomundo

Itaú